دايل كارنيغي

الأسرار السبعة للإدارة الصحيحة

كيف تحقق هدفك وتصل إلى ما تريد؟

تقديم وتحرير

صبحي سالم

الكتاب: الأسرار السبعة للإدارة الصحيحة ..كيف تحقق هدفك وتصل إلىٰ ما تريد؟

الكاتب: **دايل كارنيغي**

تقديم وتحرير: صبحي سالم

الطبعة: ٢٠٢١

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة

جمهورية مصر العربية

هاتف: ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥

فاكس: ٣٥٨٧٨٣٧٣

APA

http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

كارنيغي، دايل

الأسرار السبعة للإدارة الصحيحة..كيف تحقق هدفك وتصل إلىٰ ما تريد؟/ دايل كارنيغي،

تقديم وتحرير: صبحي سليم – الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

١٦٣ ص، ١٨*٢١ سم.

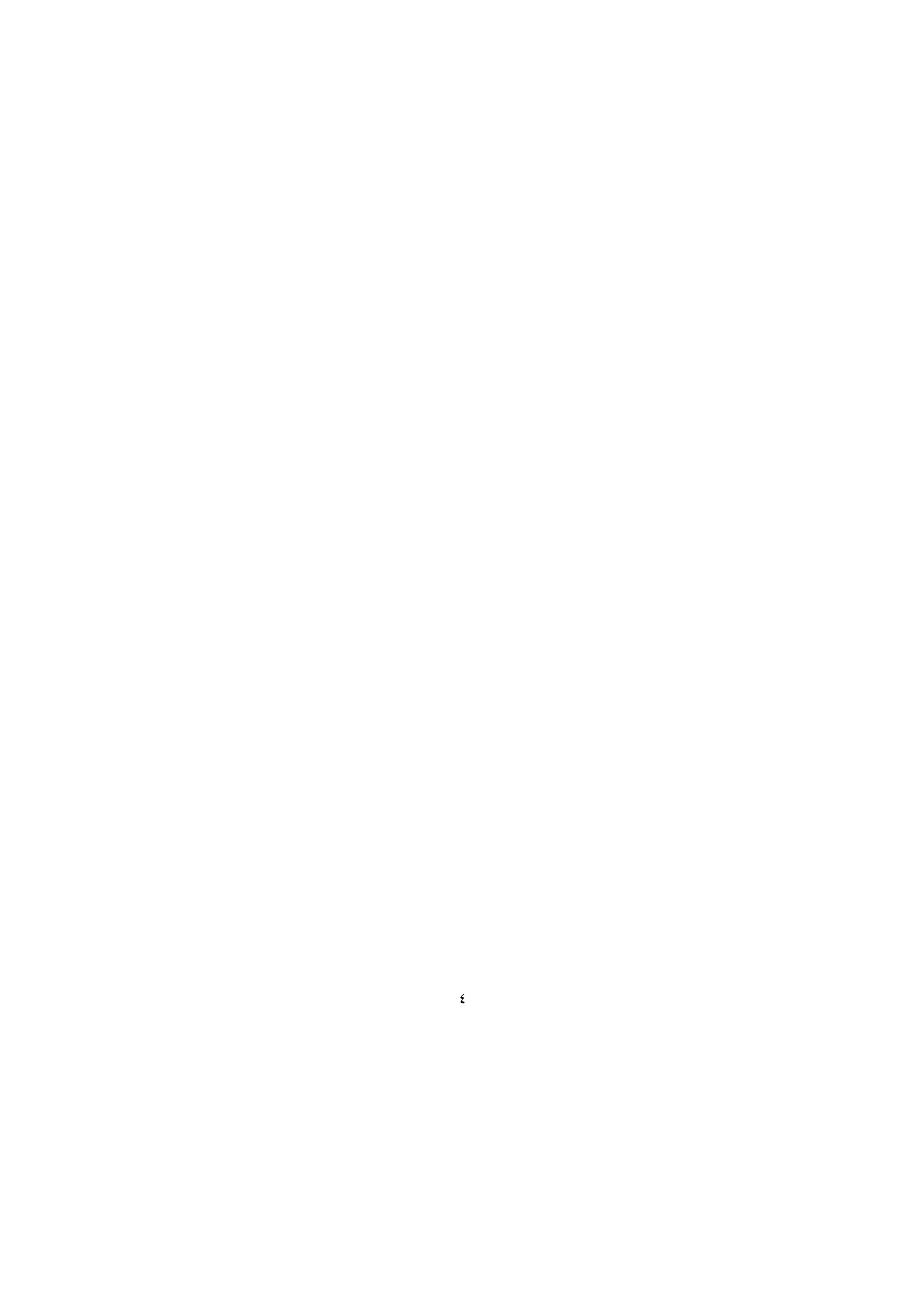
الترقيم الدولي: ٤ – ٠٨٦ – ٩٩١ – ٩٧٧ – ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع: ٢٢٧٦٤ / ٢٠٢٠

الأسرار السبعة للإدارة الصحيحة

كيف تحقق هدفك وتصل إلىٰ ما تريد؟





قبل أن تقرأ الكتاب

وُلد ديل كارنيغي في الرابعِ والعشرين من شهر نوفمبر سنة ١٨٨٨م في مدينة ميسوري بالولايات المتحدة، ونشأ في كنف أسرةٍ فقيرة، أما حياته الزوجية فيقال بأنه قد تزوّج مرتين لكنهما فشلا وانتهيا إلى الانفصال، لذا اعتبر نفسه في شبابه أنه "الأتعس" حيث كان يعاني الفقر ويشعر بالاحباط، ويفكر في الانتحار مرات عديدة، لكنه أصبح الرجل المميز الذي يلجأ إليه كبار رجال الأعمال في نيويورك وأشهر شخصيات أمريكا، حيث تطلب توجيهاته ونصائحه العملية فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الناس.

نشأ "كارنيغي" وعوامل الفشل تحيطه من كل جانب؛ فقد نشأ لأبوين فقيرين في قرية نائية تقع في ولاية "ميسورى"، وكان من نتائج الفقر شعوره بالنقص، كان خجولا من فقره من ملابسه الرثة، من عقدته في الطفولة وهي "الخجل". لكنه استطاع أن يصبح أهم كاتب، ومؤسس لعلم التنمية البشرية وأصبح لديه "معهد كارنيغي" للعلاقات الإنسانية وعشرات من الكتب، التي أثرت على فكر ملايين من البشر، ولفرط تواضعه كان دائما يقول بأنه لم يأت قط بشيء جديد وإنه فقط يذكر الناس بالمبادئ القديمة المعروفة التي جاءت على ألسنه الأنبياء والحكماء، وبالرغم من كونه رائدا لعلوم التنمية الذاتية في مجال التدريب

الجديد، وحديثه الدائم عن السعادة، ودعاواه المتكررة بضرورة الابتعاد عن القلق وبناء العلاقات الاجتماعية ؛ إلا أنه يقال بأنه مات منتحراً، إلا أن شركته تؤكد وفاته بعد معاناةٍ مع مرض سرطان الدم.

من الطبيعي أن يكون من تحدث عن طرق السعادة في الحياة أن يكون سعيداً؛ فكيف لشخص مثل ذلك أن يكون منتحراً؟ هذا ما تريد أن تبرهن عليه شركته وإبعاد الشبهات عنه، أما فيما يتعلق بتاريخ وفاته بغض النظر عن سببه، فقد غادر الحياة في نيويورك مطلع شهر نوفمبر سنة ١٩٥٥م.

رحل كارنيغي عن هذا العالم تاركاً ورائه إرثاً عظيماً من كتب التنمية الذاتية وتطوير الذات، ومن أهم هذه الكتب "دع القلق وابدأ الحياة"، الكتاب الذي سجل الأعلى نسبة في المبيعات بين كتب كارنيغي، وحظي هذا الكتاب بانتشار واسع جداً حيث ترجم إلى عدة لغاتٍ عالمية، من بينها العربية.

ومنذ وفاته ومازال الناس حول العالم يتبادلون نصائحه في مختلف المجالات؛ ففي فن التعامل مع الناس ينصحك "كارنيغي" بست خطوات هامة وهي: "أظهر اهتمام حقيقي للآخرين، ابتسم، تذكر أن اسم الشخص هو أجمل وأحب الأسماء إليه، كن مستمعا جيدا، تحدث فيما يسر ويسعد محدثك، أجعل الشخص الاخر يشعر بالأهمية.. أفعل ذلك بصدق".

كما أن لديه حكمه أساسية للتعامل مع الناس "بدلاً من إدانة الناس دعنا نحاول أن نفهمهم، هذا مفيد جداً خير من الانتقاد وبالتالي فإنه يولد العاطفة والحب والتسامح، كي تفهم الجميع، سامح الكل".

وفي العمل أيضا، ينصح "كارنيغي" بأربع عادات في العمل تساعدك في تجنب الإرهاق والقلق " نظف مكتبك من جميع الأوراق باستثناء تلك التي تتعلق بعملك الحالي، وتذكر أن "النظام هو قانون السماء"، "أفعل الأشياء طبقا لأهميتها"، "إذا كنت تواجه مشكلة قم بحلها على الفور.. إن كانت لديك الحقائق الضرورية لاتخاذ القرار لا تؤجل قراراتك أبدا"، "تعلم كيف تنظم وتفوض وتدير".

ومن أهم نصائح "كارنيغي" التي تقول "أكثر الأشياء التي تتسبب في تهاوي الأقوياء هي إضافة حمل الأمس إلى حمل الغد وحملهما معا".

سبع نصائح

أما كتاب "الأسرار السبع للإدارة الصحيحة" وهو من أكثر كتب كارينجي فائدة، وهي ليست أسرارا بقدر ما هي خلاصات لتجارب عملية ثرية أولها: " كيف تستغل الكلمات للوصول إلى أهدافك"، فعندما تدرك أن نجاحك في عملك إنما يتوقف على مقدرتك الكلامية والتحدث إلى الناس، وعلى الإنصات والإستماع إليهم فإنك تدرك مدى الأهمية البالغة لقدرتك على التعبير عن نفسك بوضوح وجلاء كما تستطيع أن تدرك أهمية إنصاتك إلى الغير.

والإنصات أو الإستماع هو الظل الذي لا ينفصل أو التوأم الملتصق بالكلام والتحدث، وهو يعطيك الفرصة لمعرفة وجهة نظر الشخص الآخر، كما أنه عنصر أساسي للإتصالات السليمة الناجحة.

فالشخص عندما يتكلم يكشف عن دخيلة نفسه، فإذا ما إستطعت أن تنمي في نفسك هذه الحساسية تجاه هذا التصرف فإن ذلك يكون عونًا كبيرًا لك ويساعدك كثيرًا في حياتك على عملك.

وبحسب ما يرد في الكتاب "وأساس الإتصالات الشخصية الفعالة هو معرفة كيف تنصت إلى الغير. فإذا ما أحسنت الإستماع إليهم فإنك بذلك تقتلع الجدران الوهمية التي قد تقف حائلًا بينك وبين موظفيك. كما توجد نوع الجو الملائم في علاقات الموظفين ذلك الجو الذي يجعل الناس على إستعداد لتقبل آرائك وأفكارك وإتجاهاتك أو أوامرك وتعليماتك؛ لأنك أظهرت بموقفك هذا وتصرفك الودي أنك في متناول يدهم فيمكنهم الوصول إليك والإتصال بك، خاصة وأنهم لمسوا فيك إهتمامك بإقتراحاتهم وعطفك على مشكلاتهم".

لكن تلك النصيحة ليست في كل الأوقات ففي الاجتماعات "لا تجلس وتستمع فحسب" فيجب أن تدلي بدلوك شريطة أن تعرف موضوعك، فحتما ستجد الكلمات التي تشرح بها أفكارك طوع بنانك إذا ما كنت تعرف عما تتكلم، ولهذا السبب يجب أن تكون مستعدًا عندما تذهب إلى إجتماع ما.

وعلى النقيض من ذلك وبحسب العنوان المتهكم في نهاية الفصل الثاني من الكتاب "كيف تجعل الإجتماع يفشل" يقدم لك الكتابة خبرة تضمن النجاح بالبعد عن الفشل فيقول "إذا أردت أن تفسد إجتماعًا وتجعله

عديم الجدوى وتهدم جميع خطوط الإتصالات، فهناك بعض جمل بسيطة في متناول اليد وتؤدي هذا الغرض، والملاحظات التي تحط من الشخص الآخر، مهما شاع إستعمالها، تثير الحنق؛ لأنها تصيب بغير حق كرامة الرجل، بتضمينها عدم إجادته لعمله، وإذا ما بدا عليك أنك تعتبر الإقتراح المقدم من زميلك سخيفًا، فأنت تحقره، وإذا ما تسببت في خجله فأنت تقيم سدودًا عالية في مجرى إجراء الإتصالات في الإجتماع".

وعن ضمان النجاح في الإدارة لا يقدم الكتاب روشتة مضمونة الفعالية، بل يقدم خبرات وتجارب لمديرين ناجحين، فإن استفدت منها فإنها يمكن أن تقودك إلى النجاح، المهم أن يكون لديك الرغبة، فالطموح وحده ليس كافيا، ويجب عليك أن تعرف الأوجه الفنية لعملك، وتوسع فكرتك عنه. وعليك أن تفهم أن نجاحك سيأتي عن طريق مهارتك في معاملة الناس، كل أنواع الناس، وأنك مزيج من المعلم والبائع وواضع التقارير، ولا يمكنك الخوف من إتخاذ القرارات وعليك أن تؤسس قراراتك على الحقائق السليمة كلما أمكنك ذلك. كما يجب عليك أن تجيد إجراء الإتصالات فعملك هو مخاطبة الناس كتابة، أو شفاهة.

فإذا كنت تتصف فيها بهذه السجايا، فسوف تتقلد مناصب رفيعة، وإذا كان ذكاؤك وإدراكك متوسطين، فليس هناك سبب يمنع من تنمية هذه المواهب وزيادتها فهي ليست غريزة في الشخص.

وهذا الكتاب يمدك في أسلوب بسيط بقائمة مراجعة عما يفعله

الرئيس المنفذ وما لا يفعله، ويستوحي هذه القائمة من تجارب رجال أعمال ناجحين حتى يكون لديك المستوى الذي على أساسه يمكنك تقويم أفكارك وأفعالك.

بالتأكيد لكي تنجح في القيادة فأنت تحتاج إلى موهبة القيادة ولكنها في حد ذاتها لا تكفي، فيجب أن تكون من النوع الصالح من القادة وتقدم التوجيه الإيجابي للرجال والنساء الذين تحت رياستك، وهذا يعني أن تكون ممارساً حاذقاً للعلاقات الإنسانية؛ لأن نجاحك في معاملتك للناس عامل حاسم في نجاحك في العمل.

وقد تملك الكثير من صفات القيادة والشخصية الجذابة ولا تستطيع مع ذلك إستخدام جهدك الكامن كاملاً إذا كنت خائفة من إتخاذ قرارات وإذا أعرضت عن تحمل المسئولية كاملة، فإتخاذ القرارات جزء لا ينفصم من عمل المدير المنفذ، والقدرة على إتخاذ قرارات سليمة تحت الظروف المختلفة تحتاج إلى الشجاعة، وملكة التخيل، والثقة بالنفس والقدرة على التفكير السليم في الأزمات. ويمكنك تنمية هذه الصفات فهي كامنة في كل شخص.

ويجب أن تتعلم كيف تنطق بوضوح، وكيف يكون كلامك مؤثراً ومقنعاً كما يجب أن تتعلم أيضاً كيف تكون كتابتك مطابقة للواقع ومنطقية.

أما آخر الأسرار أو الخبرات والتي يخصص لها المؤلف الفصلين الختاميين في كتابه فهما عن التقويم والتقييم الذاتيين، فالمؤلف ينصحك

إذا أردت أن تعرف كيف تسير وأين تقف من رئيسك؟ فلتقوم نفسك، ولتكن قاضياً نزيهاً، وإِذا كنت صريحاً في تحليلاتك فستحسن تقدير قيمتك أكثر مما لو فعل رئيسك، فلن يمكنه الوصول إلى كل شيء ولكنك تستطيع.

ومن أجل ذلك يختتم المؤلف كتابه بعدة اختبارات إن أجبت عليها بصدق تستطيع أن تحكم على نفسك قبل أن يحكم عليك رئيسك.

صبحي سالم

مقدمة المؤلف

هل يصل صوتك إلى الجميع؟

إن الاتصالات الفعالة هي الشرارة التي تحيل الجماعة الراكدة إلىٰ جماعة كلها حركة وإنتاج والقائد الناجح في أي ميدان كالتعليم أو إدارة الأعمال أو السياسة أو الحرب، ماهر في إجراء الاتصالات وقادر علىٰ التعبير عن أفكاره بدقة وتحديد.

وهو يعرف عن يقين أن الكلمة مكتوبة كانت، أم منطوقة هي الدافع والمحرك للإنتاج الإيجابي. كما يفهم أن تنفيذ العمل يتم عن طريق التحدث والتخاطب وأن إجراء الاتصالات لا يتم بمجرد تعبيرات لفظية فحسب بل يتعدىٰ ذلك إلىٰ ما يضربه من مُثل يحتذىٰ في تصرفاته واتجاهاته ومعاملاته للغير.

ولما كانت الكلمات رمزًا للأفكار والأفعال، فهي تعتبر من وسائل القيادة، وكما يقتضي الأمر من البائع أن يذهب إلىٰ العميل الذي يجب أن يملك مالًا للشراء، فكذلك يجب عليك أن تذهب إلىٰ حيث الحاجة، إلىٰ قدراتك قبل أن تأمل في استغلالها.

ومن الطبيعي أن تحتاج إلىٰ بعض الفرص لكي تمضي قدمًا، ولكن يجب أن تكون قادرًا علىٰ استغلال مثل هذه الفرص عندما تأتي فعليك

أن تعرف كيف تجرى الاتصالات؟ وتفهم كيف تتصرف في موقف معين؟ وتشرح اقتراحاتك للآخرين حتىٰ يتقبلوها.

لقد اخترت دون غيرك للترقية للمنصب الذي تشغله في الشركة التي تعمل بها ووصلت إلىٰ أحد مناصب القيادة وهذا يضعك في مستوىٰ أعلىٰ من الآخرين، وتكون في المكان المناسب إذا كنت قادرًا علىٰ تقديم الاقتراحات بشرط أن تملك القدرة علىٰ تعبير وشرح هذه الاقتراحات بطريقة تثبت مقدرتك وأهليتك للمنصب الذي تشغله، وإذا لم تكن قادرًا علىٰ شرح اقتراحاتك وتوصياتك بطريقة تجعل الآخرين يَرَوْنَ فرص الاستفادة منها، فلن تصعد كثيرًا في سلم النجاح. ولكن إذا كنت تعرف كيف تتحدث فستبلغ عنان السماء، وعلىٰ الأخص إذا أمكنك تعزيز أقوالك بالأفعال، وكم من رجل ناجح وصل بسبب قدرته علىٰ إقناع الآخرين فقط.

دعني أقم بمهمة الكلام:

كثيرًا ما يحدث أثناء اجتماعات الموظفين أن تسمع زميلًا لك أكثر فصاحة منك يعبر عن فكرة أو يقترح خطة للعمل كانت موضع دراستك طويلًا وعجزت عن التعبير عنها.

وقد يزعجك هذا لأنك تعرف جيدًا أن لديك إلمامًا أحسن منه بالموضوع، ومع ذلك فلا تملك إلا الإعجاب به. فها هو ذا يلقي الكلمات الصحيحة في الوقت المناسب ويحصل علىٰ الفضل كله.

إذا حدث هذا فلا تندم مكررًا القول "ليتني قلت هذا الكلام"

فإنك تستطيع ذاك وتستطيع تحسين مهارتك في إجراء الاتصالات. والسر يكمن في معرفة الطريقة الصحيحة، وما عليك إلا أن ترتب أفكارك ترتيبًا منطقيًا وتعززها بأمانة.

وتعتمد طريقة إجراء الاتصالات علىٰ شخصيتك، وتتفاوت هذه الهبة الطبيعية تفاوتًا كبيرًا من رجل إلىٰ آخر. ولكن يستطيع جميع الأذكياء من الرجال تنمية قدراتهم علىٰ ترجمة أفكارهم إلىٰ كلمات وهذه الكلمات إلىٰ عمل وهذا لا يحتاج إلا إلىٰ التمرين.

وأنت تجري اتصالات عندما تصدر أمرًا أو تشرح إجراء جديدًا، والتقرير الذي تعده لرئيسك عن نشاط الإدارة التي تَتْبَعَك، والخطاب الذي ترسله إلىٰ عميل تشرح له سبب تأخر وصول البضاعة عن موعدها والمذكرة التي تحررها لزميلك لإحاطته علمًا بالخطة التي ستعرضها في الاجتماع القادم كل ذلك يعتبر من طرق إجراء الاتصالات.

واجتماع الموظفين في حد ذاته ما هو إلا إحدى طرق إجراء الاتصالات، وإذا لم تحسن إدارته فيحتمل أن يتسم بكثير من الجمود ويخرج عن الغرض منه. وإجراء الاتصالات هو العصب المركزي للإدارة، وهو نسيج صفوة الآراء والتعليمات والتوجيهات التي تنتقل من عقل إلىٰ آخر وتوحد المنظمة وتحيلها إلىٰ قوة لا تنفصم.

وأنت تجري الاتصالات من حيث لا تتعمد، وقد يسبب تجهمك وعبوسك ذيوع الفكرة بأنك شخص يحسن تجنبه.

كان "إلفي لي" من الرواد الأوائل في ميدان العلاقات العامة يعادل ثقله ذهبًا بالنسبة لشركة "إستاندرد أويل" وقت أن أسسها "جون و. روكفلر" وفي نهاية القرن الماضي ثار معارضو المؤسسات الكبرىٰ من سياسيين وصحفيين وأصحاب الأموال ضد السيد/ "روكفلر" وشركته متهمين إياه بأعمال الاحتكار والعنف. وسأل "روكفلر" لي: ماذا أفعل حيال ذلك؟

وجاء جواب "لي": عليك أن تفعل شيئًا واحدًا وهو في منتهىٰ البساطة، عليك بفتح نوافذ غرفتك عندما تكون بها فليس لديك ما تخفيه وسوف يراك الموظفون وأنت تعمل ويتيقنون أنك إنسان فلا عجب أن تنتشر الإشاعات ما دمت تعمل خلف النوافذ المغلقة.

وفتح السيد "روكفلر" النوافذ، ومع أن هذا كان أمرًا تافهًا، إلا أنه كان كافيًا لتبليغ الرسالة وإيصال التغيير في شكل الإدارة.

وإجراء الاتصالات يحدث كل يوم في جميع الأعمال. وإذا كنت تراعي دائمًا هذه النقطة وتدرك أهميتها وتكون مستعدًا لتحمل مشاق شرح أفكارك مع التحقق من أهمية ذلك، فسوف تصبح خبيرًا في إجراء الاتصالات.

تلقىٰ مدير عمل شرس، ومتغطرس درسًا من مساعدة، علمه قيمة إجراء الاتصالات، فقد أصدر هذا المدير أمرًا مبتورًا وغامضًا نوعًا ما؛ لتنفيذ عمل معين وغادر المؤسسة. وعندما عاد وجد أن العمل لم يتم فاستشاط غضبًا وصرخ في المساعد قائلًا: "ما الذي يُجْرَىٰ هنا؟ لقد

كان عليك إنجاز هذا العمل أم أن أوامري لا تعني شيئًا؟".

وأجاب المساعد قائلًا: "نعم، إنها لا تعني الكثير ولقد حاولت تنفيذ توجيهاتك ولكن المذكرة كانت قصيرة وغامضة جدًا (غير واضحة) ولا تبين التفاصيل لدرجة أنني لم أكن واثقًا ما الذي تريده، وظننت أنه يحسن الانتظار حتىٰ أقابلك لأقف علىٰ ما تريد. فكن عادلًا في طلبك وأخبرني هل تستطيع تنفيذ عمل بمثل هذه التوجيهات؟".

قال ذلك وهو يقدم المذكرة إلىٰالمدير. وعندما تحقق الأخير أنه كان مخطئًا راد غضبه وصرخ قائلًا: "اذهب إلىٰ الجحيم". وجاءه الرد هادئًا: "وما هذا الأمر أيضًا إلا كغيره من أوامرك فأنت تقول للشخص أن يفعل شيئًا ولا توضح له الطريق".

إن "الديناصور" كان حيوانًا قويًا، ولكنه انقرض سريعًا، فقد كانت الرسالة العصبية في جسده تصل من ذيله إلىٰ مخه في ثلاثين ثانية مما أدى إلىٰ عدم استطاعته الاستمرار في الحياة. وكذلك تنقرض الشركات عندما تفشل في إقامة اتصالات فعالة وكذلك الرؤساء المنفذون، ولكن أَسْوَء ما في الأمر أن يصيبهم الموت المعنوي وهم عنه غافلون.

السر الأول

كيف تستغل الكلمات للوصول إلىٰ أهدافك؟

كان هناك جدار يرتفع إلىٰ ستة أقدام ويفصل بين معامل التكرير ومكتب رئيس شركة "كونتنتال أويل" ويمتد إلىٰ الشارع مكونًا طريقًا خاصًا يحجب الرئيس في دخوله وخروجه أثناء العمل عن الموظفين. وكل ما كانوا يرونه من هذا الرئيس هو طرف قبعته.

وهكذا أصبح هذا الجدار رمزًا لحالة معينة تدور في أذهانهم وتذكرهم دائمًا بوجود حائل مادي وعائق ملموس في علاقاتهم واتصالاتهم بالإدارة العليا، وأصبح هذا الجدار موضع تندرهم وأطلقوا عليه تهكمًا حائط "جيركو".

وعندما أصبح "و. س. ماك كولم" رئيسًا للشركة، أراد أن يبين للموظفين أن الباب أصبح مفتوحًا علىٰ مصراعيه، وأن إجراء الاتصالات أصبح ميسورًا للجميع، وأنه يؤمن بالتدفق الحر للآراء. فماذا يفعل؟ أيقوم بإلقاء كلمة فيهم؟ أم يوجه كتابًا إليهم؟.

لقد كان لسيد ماك كولم عقلية دراماتيكية وتفكير روائي يميل إلىٰ العرض، فقام باقتلاع هذا الحاجز وجعل من هذا الحادث حفلًا كبيرًا. وكان من بين المدعوين قدامىٰ الموظفين الذين خدموا الشركة بأمانة

وإخلاص لسنوات عديدة، وكان قد أسند إليهم مهمة بناء هذا الحادث حيث قام السيد "ماك كولم" بنفسه بضرب أول معول لهدم هذا الجدار.

ولم يكنالسيد "ماك كولم" في حاجة إلىٰ أن يقول شيئًا، فقد كان الإجراء الذي قام به أبلغ من أي كلام. وتمت الاتصالات الفعالة وأدرك الموظفون عندئذ أن جو العمل قد تغير تغيرًا تامًا. وأن رئيس الشركة أصبح علىٰ استعداد لسماع أصواتهم، وأنه يريد أن تكون الاتصالات في العمل من أعلىٰإلىٰ أسفل وبالعكس، أي تسير في هذين الاتجاهين جنبًا إلىٰ جنب.

وليس هناك طبعًا حاجز مادي كحائط "جيركو" يفصل بينك وبين مرؤوسيك، ولكن قد يكون هناك حاجز عقلي، ويمكن لهذا الحاجز أن يكون أكثر صلابة وأكثر فاعلية في منع الاتصالات وجهًا لوجه.

ومن السهل جدًا أن تتخذ موقفًا منعزلًا عمن حولك وتضرب ستارًا حديديًا حولك يشبه موقف "الكرملين" وبخاصة إذا كنت في منصب كبير ولديك السلطة التي تخولك أن تفعل هذا. وهذا هو ما يجب أن يتحاشاه الرئيس المنفذ إذ إن ذلك يسلبه الناحية الشخصية ويفقده هذه العلاقة الطيبة. وعندما تدرك أن نجاحك في أي جزء من عملك إنما يتوقف علىٰ مقدرتك الكلامية والتحدث إلىٰ الناس، وعلىٰ الإنصات والاستماع إليهم فإنك تدرك مدىٰ الأهمية البالغة لقدرتك علىٰ التعبير عن نفسك بوضوح وجلاء كما تستطيع أن تدرك أهمية إنصاتك إلىٰ الغير مع تبادلهم الشعور، والعطف عليهم.

وأساس الاتصالات الشخصية الفعالة هو معرفة كيف تنصت إلىٰ

الغير. فإذا ما أحسنت الاستماع إليهم فإنك بذلك تقتلع حوائط "جيركو" الوهمية التي قد تقف حائلًا بينك وبين موظفيك. كما توجد نوع الجو الملائم في علاقات الموظفين ذلك الجو الذي يجعل الناس علىٰ استعداد لتقبل آرائك وأفكارك واتجاهاتك أو أوامرك وتعليماتك؛ لأنك أظهرت بموقفك هذا وتصرفك الودي أنك في متناول يدهم فيمكنهم الوصول إليك والاتصال بك، خاصة وأنهم لمسوا فيك اهتمامك باقتراحاتهم وعطفك علىٰ مشكلاتهم.

والإنصات أو الاستماع هو الظل الذي لا ينفصل أو التوأم الملتصق بالكلام والتحدث، وهو يعطيك الفرصة لمعرفة وجهة نظر الشخص الآخر، كما أنه عنصر أساسي للاتصالات السليمة الناجحة.

قال مدير المبيعات الإقليمي لأحد مساعديه: "إن مشكلتك هي إنك لا تعرف كيف تنصت للناس وقد يكون هذا سببًا في نقص هذا الدخل عندنا، فبينما كان العميل يتحدث إليك طوال الوقت كنت أنت فقط تفكر فيما ستقوله له بمجرد أن ينتهي من الكلام أو يتوقف عن الحديث. إنك تعرف بضاعتك وأنت تستطيع أن تقنع الغير ولكن لا يمكنك أن تكون بائعًا مطلقًا حتىٰ تتمكن وتستطيع معرفة كيف تنصت وتسمع.

فالشخص عندما يتكلم يكشف عن دخيلة نفسه، فإذا ما استطعت أن تنمي في نفسك هذه الحساسية تجاه هذا التصرف فإن ذلك يكون عونًا كبيرًا لك ويساعدك كثيرًا في حياتك علىٰ عملك.

كان ذلك الشخص الذي كنا نقوم بزيارته بالشكوىٰ ولم تكن هذه الشكوىٰ لها مساس بنا أو بمنتجاتنا، ولكنه كان يعتقد أن الإدارة التي يعمل بها لم توفه حقه وتجزيه عن عمله، وتعترف بمجهوده بالقدر الذي يرضيه، بل علىٰ العكس كانت ترجو منه المزيد وتتوقع منه أكثر مما يجب. ولقد تضايق عندما تأجلت أجازته كما أن طلبه بأن يكون له مساعد يعاونه علىٰ العمل قد رفض، ولذا فإنه كان يرغب في الكلام عن ذلك والتنفيس عما يشعر به.

وكان يبحث عن العطف علىٰ مشكلته والمشاركة في شعوره، وكان علينا أن نهيئ له الجو الملائم قبل أن نعقد الصفقة، ومع ذلك كنت تدأب علىٰ مقاطعته متحدثًا عن المنتجات والبضاعة التي تتعامل بها. فإذا أردت أن تبيع صفقة فعليك أن تتأكد من أن نجاحك وتوفيقك لا يحدث إلا بالتفكير السليم.

وللحصول علىٰ خير نتيجة من الكلام مع الناس والتحدث إليهم يجب أن تتأكد من إيجاد الجو المناسب لإجراء الاتصالات قبل أية محاولة للإدلاء برأيك أو نقل فكرة للغير ويكون هذا عن طريق الاستماع. فإذا ما عرفت كيف تنصت للغير فإنك بذلك تستأصل المقاومة اللا شعورية التي قد يقوم بها شخص ما ضدك أو يعارض بها أفكارك.

ولقد تعرض لهذه النقطة رجل من أنجح رجال الأعمال إذ قال: عندما أرغب أن أبيع فكرة لشخص ما فإني أستعمل الطريقة غير

المباشرة. فإذا كنت في مكتبه أتلفت حولي وأجول ببصري في أركان الغرفة لعلي أجد صورة لزوجته أو أسرته تكون عادة أمامك علىٰ المكتب، أو قد أجد جائزة تفوق من أي نوع كان وهنا أبدأ بالتعليق علىٰ هذه أو تلك فينطلق الشخص الذي أمامي في الشرح والتفسير ونتجاذب حديثًا طليًا يروق له قبل أن أصل إلىٰ موضوع العمل الذي يجب أن نناقشه.

لقد أصبح في حالة ودية يستطيع معها المشاركة الوجدانية وتبادل الرأي عندما أشير إلىٰ الموضوع الذي جئت من أجله؛ لأنني أبديت شعورًا وديًا نحو واهتمامًا حقيقيًا بشخصه من أول الأمر.

يجب أن تتحدث إلى الناس:

أنت تعطي تعليمات لموظفيك وتشرح لهم سياسة الشركة وتقدم لهم النصح والمشورة في مشكلاتهم وتلقنهم الطاعة والنظام عند اللزوم، كما تمتدح ما يجيدونه من أعمال. وأنت تبيع آراءك وأفكارك لرئيسك وتجعله دائمًا علىٰ علم بما يحدث في القسم أو تخبره وتطلعه علىٰ كل ما يجري في الإدارة.

والمهارة ذات المستوىٰ العالي في إجراء الاتصالات، مطلوبة للغاية عند تعاملك بنجاح مع زملائك. وفي الواقع ليس هناك وجه من أوجه العمل أو ناحية من نواحي التنفيذ لا تحتاج إلىٰ موهبة إجراء الاتصالات؛ لأنهاإحدىٰ المهارات الضرورية المهمة التي تحتاج إليها لترفع قدر نفسك في الإدارة.فعن طريق الاتصالات يمكنك أن تشكل كلًا من

الأفراد الذين يرفعون تقاريرهم إليك وتجعل منهم جماعة صالحة متعاونة متكافئة في العمل. وأخيرًا فإن الاتصالات المثمرة هي الدليل الأكبر علىٰ الروحِ المعنوية العالية، فإذا قطعت اتصالاتك فإنك تفشل كقائد: إذ إنك لا تكون علىٰ صلة بمرؤُوسيك، لقد حجبت نفسك وراء ذلك الستار الحديدي واختفيت خلف "حائط جريكو".

لقد أدرك السيد "ماك كولم" قيمة الاتصالات وعرف كيف يحدث تغييرًا ملموسًا في اتجاهات الإدارة وفعل ذلك بإيمان وثقة سرعان ما لمسها موظفوا الشركة التي يرأسها. وأقنعهم بإخلاصه وأمانته ولم يحاول خداعهم بإدعائه ما ليس فيه، وذلك لمجرد تحقيق غرض عاجل، وقد يكون شخصيًا محضًا.

أراد رئيس شركة صناعية أخرىٰ "لا داعي لذكر اسمها هنا" أن يخبر موظفيه بحدوث تغيير في إدارة علاقات الموظفين، فقد حاول الاتحاد أن يتدخل في تنظيم عمله علىٰ حين رغب هو في البقاء خارج الاتحاد. وقرر أن يتحدث شخصيًا إلىٰ كل موظف علىٰ حده ليدلي بوجهات نظره في هذا الموضوع فاستدعىٰ مدير المستخدمين وطلب منه عمل بطاقة لكل مستخدم مدرج اسمه بكشف الأجور تحتوي علىٰ البيانات الآتية: كالاسم المشهور به وحالته الاجتماعية وعدد الأولاد وهواياته.

وعندما ما تجمعت لديه البطاقات بدأ جولاته في محيط العمل. وكان يُحَيِي الشخص بقوله مثلًا: "كيف حالك يا توم؟" ثم يردف

متوددًا: لقد سمعت أنك رُزِقْت بطفل جديد. فكيف حال زوجتك؟".

وبعد هذه المقدمة الودية كان يعرج علىٰ موضوع الاتحاد ويوضح السبب الذي من أجله يجب علىٰ "توم" أن يضع ثقته في الإدارة ويتجنب الانضمام إلىٰ الاتحاد.

ولقد ظهرت معالم الدهشة من موقف الرئيس علىٰ الجميع في بادئ الأمر. مثلًا علق أحد العمال علىٰ ذلك بقوله بعد مغادرة الرئيس: "لم أكن أعلم أن الرئيس كان يعرفني إطلاقًا، بل وزيادة علىٰ ذلك كان يعرف حتىٰ العمل الذي أقوم به" ولكن بعد قليل من مثل هذه المقابلات المفتعلة انكشف الأمر وأصبحت فضيحة عمت كل المصنع وأزكمت رائحتها الأنوف.علىٰ أن الرئيس نفسه لم يحس التغيير في شعور الموظفين وسرعان ما ظهرت نتيجة عمله هذا.

فعندما حيا الرئيس عاملًا آخر يعمل علىٰ آلة ثقب قائلًا: "كيف حال لعبتك المفضلة: الكرة؟" جاءه الرد المفحم من العامل حين قال: "لابد أنك أخطأت البطاقة اختلط عليك الأمر، إنني "جو" ولست "بيل"، وهوايتي جمع طوابع البريد. أما بيل فهو يدير الماكينة التي في آخر الصف ولعبته المفضلة هي الكرة!".

لقد حاول الرئيس أن يخدع موظفيه ولكنهم سرعان ما كشفوا أمره ونعتوه بأنه دعيٰ. لقد نسيٰ أو ربما لم يكن يعرف أبدًا قاعدة أساسية في العلاقات الإنسانية، فلكي يكون إجراء الاتصالات فعالًا يجب أن تؤدي

بإخلاص وأمانة ولك أن تستنتج بعد ذلك نتيجة انتخابات الاتحاد.

فن إبلاغ التعليمات وإصدار الأوامر:

إن إصدار الأوامر يحتاج إلىٰ مقدرة حقيقية في فن إجراء الاتصالات لأن الأوامر التي يساء فهمها كثيرًا ما تنفذ تنفيذًا خاطئًا يؤدي أحيانًا إلىٰ نتائج وخيمة.

ظهر رسم ساخر "كاريكاتير" في مجلة "أسكوير" منذ بضع سنوات خلت يبين أن عصابة من الفرقة الأجنبية الفرنسية كانت تحارب جماعة من العرب شديدي البأس، وكان في الصورة جندي فرنسي يبدو عائدًا بعد أن تسلل إلىٰ صفوف العرب وقد حمل صندوقًا كبيرًا كتب عليه "بطاقات" وكتب تحت الرسم الساخر رده الحائر علىٰ رئيسه "طلقات؟" لقد ظننت أنك تقول "بطاقات"!!.

ومن خبرتك في العمل تعرف طبعًا كيف يمكن بسهولة أن يلتبس الأمر علىٰ المرؤوسين بشأن التعليمات. ويتطلب إعطاء توجيهات صحيحة درجة عالية من المهارة في إجراء الاتصالات. وكثيرًا ما يصدر الرؤساء المنفذون تعليمات ناقصة أو غير وافية، لأنهم يفترضون أن الموظف يعرف ما يتوقع منه. فضلًا عن ذلك فإن إعطاء شرح واف يكون مجهدًا وصعبًا للغاية، لأن هذا يعني أن عليك أن تقلب المهمة من جميع نواحيها وتفكر في كل خطواتها قبل أن تقول لشخص آخر كيف ينفذها وهذا الأمر يحتاج إلىٰ تنظيم التفكير.

ومن اليسير أن تصدر تعليمات مبهمة عامة وتدع الموظف يجتهد في تنفيذها بعد التفكير فيها بمعرفته، ثم تقوم بتصحيح أخطائه التي يسهل اكتشافها بمجرد الانتهاء من التنفيذ. ويمكنك أن تنتحل العذر لنفسك بقولك: إن هذه الطريقة تساعد الموظف وتفيده، لأن الطريقة المثلىٰ للتعلم تكون عن طريق أداء العمل ذاته، وهذا هو الواقع إلىٰ حد ما. غير أنه لا يتعلم عن طريق التفكير المشوش البطيء من جانبك. وتنظيم تفكيرك هذا ليس بمشكلة، فهو يحتاج فقط إلىٰ التيقظ والانتباه للعمل.

وكثيرًا ما تسمع موظفًا يقول: "إنني لا أتناول أخرىٰ لأقوم بالتفكير فإن هذا هو مهمة الرئيس" وطبيعي أن هذه العبارة غالبًا ما تجمع بين التهكم والسخرية والمزاح، ولكنها مع ذلك تشير إلىٰ نوع من التفكير القائم.

فإذا ما سمعت أحد موظفيك يدلي بهذه الملاحظة فخير لك أن تراجع نفسك في طريقة إجرائك الاتصالات؛ إذ إنها تدل علىٰ وجود ثغرة ما، فقد لا تؤدي برامج التدريب منها. أو أنك لم تنجح في إقناع موظفيك بأن المفروض فيهم كخبراء أن يقوموا بتحليل المشاكل عند حدوثها مستعينين بتوجيهاتك مع تفكيرهم السليم وحسن إدراكهم. أو أنهم ينفذون أوامرك بلا تفكير ويطيعونك طاعة عمياء. وكرجل تجري الاتصالات تصبح كجهاز الإرسال فقط وهذا يضاعف الحمل عليك. فلا يمكنك ارتكاب أقل هفوة إذ أنك تعلم أن كل ما تأمر به سينفذ حرفيًا وإذا تصادف وحدث خطأ فتكون الغلطة غلطتك.

كان المشرف المسئول عن عمال الصيانة بمصنع ما رجلًا مستبدًا، متعصبًا لآرائه، خشنًا متغطرسًا. وفي يوم من الأيام كلف أحد الموظفين أن يحضر للعمل صباح يوم السبت وهو يوم عطلة، لأداء مهمة خاصة هي طلاء المظلة الخارجية لمبنىٰ المكتب. وكان هذا هو كل ما قاله، فلم يوضح موعد الحضور، ولا اللون المطلوب لطلاء المظلة، ولا من هو المسئول عن هذا العمل.

ولما كان العامل يعرف رئيسه فلم يسأله إيضاحًا.

وفي صباح اليوم التالي وصل إلىٰ مقر عمله مبكرًا، وفي الساعة المعتادة وهي الثامنة صباحًا لم يكن هناك أحد بالمصنع. ولكن العامل كان قد كلف بالطلاء وقام بذلك فعلًا فذهب إلىٰ المخزن وأحضر دلوا من الطلاء الأحمر— وهو نفس اللون الموجود علىٰ المظلة، وبدأ يضرب بفرشاته.

وفي حوالي الساعة العاشرة وصل المقاول الذي عهد إليه طلاء المظلة بلون مخالف كان قد سبق اختياره. فاستشاط غضبًا عندما رأي ما فعله العامل وتلت ذلك مشادة حامية بينهما وأخبر العامل المقاول أن التعليمات التي صدرت إليه لم تشر إلىٰ إسناد هذا العمل إلىٰ أحد غيره، وأنه ليس علىٰ استعداد لتلقي توجيهات مخالفة.

واستدعىٰ المشرف، الذي فصل العامل لعدم طاعته وولائه لرؤسائه وتبع ذلك طبعًا تظلم العامل. واستدعىٰ لذلك أحد المحكمين للفصل في التظلم، وقرر أن العامل كان علىٰ حق وقال:

"إن الأوامر التي تلقاها هذا الرجل كانت في غاية الضعف وعلىٰ جانب كبير من الإبهام وعدم الوضوح، فلا غرو أن حدث خطأ في التنفيذ. فقد كان علىٰ رئيس العمال أن يشرح بالتفصيل ما يجب عمله وأن يخبر العامل أن يتبع تعليمات المقاول. ولأن المشرف قد أخفق في مسؤوليته تجاه مرؤوسيه فإن ما أنزل من عقاب علىٰ العامل كان غير عادل ويجب إعادته فورًا إلىٰ عمله".

وإصدار الأوامر جزء من طريقة التعليم التي هي عبارة عن إجراء الاتصالات وجهًا لوجه. فعندما تصدر أوامرك إلىٰ المرؤوس يجب أن تبرز مهارتك الفائقة في إجراء الاتصالات ويتوقف نجاحك علىٰ قدرتهم في تنفيذ تعليماتك. ولا يمكنك أن تفترض أنهم يفهمون ما تريد لمجرد أنك أنت فاهم له.

وهناك أمران عليك أن تعيهما فيما يختص بإصدار أي أمر:

١. يجب أن يكون الأمر واضحًا سهل الفهم.

٢. يجب أن تعني عناية خاصة بلغتك وطريقتك عند إصداره.

فإذا وجدت صعوبة في تنفيذ أوامرك اختبر ما تقوم به من خطوات، فلم لا تحمل التعليمات التي أصدرتها إلىٰ الموظف المعني الذي يدور في ذهنك؟ وما هي الأخطاء التي تقع فيها؟ فلعلك لا تتحدث بوضوح وجلاء، أو لعل اختيارك للألفاظ غير موفق.

ومن ناحية أخرىٰ ربما لا تتبع توجيهاتك الترتيب المتسلسل المنطقي، وهكذا تحير الشخص الذي عليه التنفيذ بموجبها. ويحدث هذا فعلًا إذا كانت أوامرك طويلة ومعقدة. وعندما تصدر توجيهات متشابكة ففكر فيها مليًا قبل إصدارها ورتبها بطريقة سهلة منظمة.

ومن المهم أيضًا أن تعني عناية خاصة بالألفاظ التي تستخدمها في شرح ما تريد أن ينفذ، وفي هذا الأمر عليك أن تكون مرنًا وأن توائم طريقتك للموقف وللشخص. فمع بعض الموظفين تحصل علىٰ أحسن النتائج عن طريق الأوامر المباشرة الشديدة اللهجة، وعليك أن تستعمل اللباقة مع البعض الآخر. ولكن حاول أن تكون في جميع الأحوال مهذبًا ومقدرًا.

فالأمر القاسي "العنيف" أو الاستبدادي يولد المقاومة والحقد. كما وأنه إذا سارت الأمور علىٰ غير ما يرام فتكون أنت السبب بتصرفك وطريقتك.

فالأمر الذي يصاغ في هيئة رجاء يأتي عادة بأفضل النتائج إذ إنك تعامل الموظف كفرد. وفرد له كيانه الخاص وشخصيته المستقلة وهذه هي الطريقة الديمقراطية لتنفيذ الأعمال.

الوصايا العشر لإبلاغ الأوامر

قد تساعدك قائمة المراجعة الآتية علىٰ تحسين قدرتك علىٰ إبلاغ أوامرك فراجع طرائقك عليها عندما تصدر تعليمات حتىٰ لا تهمل شيئًا. فإن ذلك يمكنك من تصحيح أخطائك بسرعة، وأن تزيد مهارتك زيادة عظيمة في محيط إجراء الاتصالات.

١. ادرس جيدًا المهمة بنفسك قبل محاولة تكليف المرؤوس تنفيذها.

٢. تأكد أن الموظف الذي تسند إليه المهمة يفهم أهدافها وطرائق العمل التي تريده أن يستخدمها في تنفيذ عمله.

٣. اختر الموظف الذي تريده أن ينفذ أمرك بعناية وتأكد أنه يملك القدرة والذكاء والخبرة للقيام بأداء مهمته. وأعط كذلك عناية لاختيار طريقتك في إبلاغ توجيهاتك.

٤. تكلم بوضوح واجعل أوامرك دقيقة ومحدودة ولكن لا ترهق مرؤوسيك بالكثير من التفاصيل.

٥. تأكد من أن الموظف يفهم جيدًا التعليمات الصادرة إليه. وإذا كان مرؤوسيك يعرف ما الذي تريد أن يفعله قبل البدء في التنفيذ فإن العمل سيتم بسرعة وكفاية أكثر. ولن يضيرك في الأمر شيء إذا كررت توجيهاتك أو سألت الموظف أن يكررها للتأكد من أنها قد فهمت.

٦. لا تصدر كثيرًا من الأوامر في وقت واحد فلن يأتي من وراء ذلك إلا الحيرة والبلبلة. وإذا كانت تعليماتك متشابكة أو معقدة فدونها، فإن هذا يساعدك علىٰ التفكير في المشكلة تفكيرًا منطقيًا كما يكون في ذلك عون كبير للموظف.

٧. تأكد أن أوامرك معقولة، وأنك لم تحمل مرؤوسيك فوق طاقته؛ إذ لو كلفته غير ما في وسعه فمحصول العمل يكون ضئيلًا.

٨. إذا وجد مرؤوسيك صعوبة في فهم أوامرك فلا تغضب وتلعنه أو تتهكم عليه لكي تؤكد له وجهة نظرك. فبذاءة القول أو سوء المعاملة كلاهما عوائق لإجراء الاتصالات.

٩. تأكد من تكييف طريقتك لتتلاءم مع المرؤوس، فإذا ما فعلت ذلك فسوف تحصل علىٰ أحسن النتائج، وهذه هي العلاقات الإنسانية في إجراء الاتصالات.

١٠. تأكد من أن أوامرك لا تتعارض مع أوامر سبق إصدارها، وأنها تتبع خطوط السلطة السليمة. فالتوجيهات المتضاربة والتعليمات المتعارضة آفة الاتصالات الناجحة.

سياسة الاتصالات:

سمع "جون ماسترز" مدير مصنع إحدىٰ شركات مدينة أهيو "وهذا ليس اسمًا حقيقيًا" أحد رؤساء العمال يقول لأحد رجاله: "عليك أن تذهب إلىٰ العيادة الطبية فعندما يصاب أحد الرجال يجب عليه أن يذهب إلىٰ الطبيب وأن هذا فقط مسألة سياسة عامة" وبعد أن انصرف الموظف وهو يهز رأسه في حركة تدل علىٰ عدم فهمه تقدم "ماسترز" رئيس العمال وقال له متسائلًا:

"ما معنىٰ كلمة السياسة التي تتكلم عنها؟".

فأجاب: "إن هذا العامل قد ضغط إصبعه تحت إحدىٰ الماكينات،

فمزق ظفره حتىٰ منتصفه، فأردت إرساله إلىٰ العيادة الطبية ولكنه لم يكن يريد أن يذهب متعللًا بأن المسألة ليست خطيرة، فقلت له: إنها مسألة سياسة موضوعة، وإن عليه أن يذهب. وأظن أنه لم يرحب بذلك كثيرًا، لأنه لا يريد أن يثبت هذا الحادث في سجله.

وسأله "ماسترز": هل تعرف لماذا يكون الأمر مسألة سياسة العمل عندما ترسل عاملًا مصابًا إلىٰ العيادة الطبية؟

وأجاب رئيس العمال: "أكيدًا أعرف، فنحن نريد أن نتأكد أن العامل يحصل علىٰ رعاية طبية جيدة عندما يصاب. ويعمل صاحبنا هذا في الشحم وربما من الممكن أن يصاب بعدوىٰ تعطله عن العمل أيامًا وتكون النتيجة أن نخسر نحن في خدماته ويخسر هو مالا. ونحن لا نريد أن يقع شيء مثل هذا إذا كنا نستطيع منعه، وأنا فخور بسجل الأمن الخاص بهذه الإدارة".

وسأله مدير المصنع: "ألست فخورًا أيضًا بسجل الحضور والغياب".

وجاءه الجواب: "طبعًا وهو سجل مشرف".

وهنا عنفه المدير قائلًا: "لماذا بحق السماء لم تقل هذا للرجل؟ ولماذا لم تشرح له أنك تريده أن يذهب للعيادة الطبية لوقايته وحمايته بدلًا من التشدق بالقول إنها مسألة سياسية. وأنه يفكر الآن أنك رجل ظالم وغير معقول لترسله إلىٰ الطبيب لمجرد أنه جرح في إصبعه، وجن غضبًا لأنك لطخت سجل الأمن الخاص به بإضافة نقطة ضده. ورأيي

فيك أنك كسول تستسهل أن تقول: إن الأمر مسألة سياسة بدلًا من أن توفيه شرحًا. ومن المفروض أنك تمثل الشركة وتشرح سياساتها ومن عملك إجراء الاتصالات، وقطعًا إنك تصرفت تصرفًا أخرق".

ومن السهل أن تختبئ خلف التصريح "بأنها مسألة سياسة" بدلًا من أن تشرح السبب، ولكن الرئيس المنفذ الذي يتخذ ملاذا خلف قاعدة ما دون شرحها يتخلىٰ عن موظفيه، ويتخلىٰ عن شركته، ويضر الجميع. ولن يكون في استطاعتك أن تظهر بمظهر المستبد، ومن عملك تدعيم السياسة التي تسير عليها الشركة، ولكن لكي تفعل ذلك عن صحة يجب أن تكون قادرًا علىٰ شرحها بذكاء. وعندئذ تصبح السياسات حقيقة واقعة ذات مغزىٰ ويتبعها الموظفون ويسيرون علىٰ نهجها؛ لأنهم يعلمون أن التمسك بالقواعد واللوائح هو أحسن طريقة للتعايش مع بعضهم. عليك ألا تشرح السياسة لمرؤوسيك بالطريقة عينها التي تنفذها بها، فإذا كنت مستبدًا ظالمًا ومكابرًا أو غير مقدر فعلىٰ يديك تكتسب سياسات الشركة نفس هذه الصفات وهذا ليس عمل إجراء الاتصالات وجهًا لوجه.

قص "ريتشارد بيلي" الرئيس المنفذ المشهور للعلاقات العامة قصة الشركة التي ألصقت إعلانًا بجانب مبردات المياه في مصنعها تقول فيه: "ممنوع البصق في مكان الشرب".

وأثار هذا التحذير حنق الجميع فقد كان إهانة لهم. ولقد كانت السياسة التي اتبعت لا غبار عليها، فهي مبنية علىٰ قاعدة أولية من قواعد

حفظ الصحة العامة، ولكن لم تعجب الموظفين الطريقة التي أعلنت بها.

وأخبر "بيلي" الإدارة بالآتي: "ليس هناك خطأ ما في سياساتكم ولكنكم فقط لم تقوموا بشرحها ولا يمكن القيام بهذا الشرح بكتابة خطابات، فالأمر مرجعه إلىٰ مشرفيكم في المصنع والمكتب فلديهم اتصال مباشر بالموظفين، ومن الطبيعي أنك لن تفعل شيئًا سخيفًا كلصق مثل هذا الإعلان السخيف، ولكن هل أنت متأكد من ذلك؟. وأنه ليس من إضاعة الوقت إعطاء الموظف الحقائق الأساسية عن السبب في أن عملًا معينًا يجب تنفيذه بطريقة معينة وخاصة إذا كان في غير حاجة إلىٰ هذه الحقائق لينفذ العمل. وإنه لمن الأسهل كثيرًا مجرد القول: "نفذ بهذه الطريقة لأني قلت ذلك، ولكن في نهاية الأمر لن تثمر هذه الطريقة، فالقائد الناجح يعرف أن أي سياسة أو قاعدة تؤثر علىٰ الموظف أو عمله يجب أن تكون مفهومة منه. وإذا ألقىٰ الموظفون أسئلة فالأمر مرجعه إلىٰ الرئيس للإجابة، فإذا كان يجهلها فعليه البحث عنها عند من يعرفها.

قال "جون س. ويتاكر" رئيس شركة و.ج. رينولدر للدخان: "إن إجراء الاتصالات فن أكثر منه وجهة نظر. وإن شركتنا تستخدم قوتها التنفيذية استخدامًا فعالًا في إيصال وإبلاغ سياسة الشركة للجميع".

وفي هذه الشركة – وهي إحدىٰ المؤسسات الفائقة النجاح حقيقة– يعطي المشرفون تدريبًا معينًا في مسؤوليتهم عن إجراء الاتصالات ويزودون أيضًا بالمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ هذه العملية.

وقد يتضمن التدريب أمورًا مثل تعليمات العمل وقيادة الاجتماعات والاقتصاديات الأساسية والاستشارات ومعلومات عن شئون المستخدمين. فإدارة الشركة تفهم مدىٰ أهميتها للرجال الذين يمثلونها لتمكنهم من شرح ومناقشة أهداف الشركة والمشاكل مع باقي الموظفين.

وهذه المعونة الثقافية والمساعدة التعليمية جليلة الفائدة، ولكن لا تقنط إذا كنت لا تتلقىٰ مثل هذا التدريب العريض في شركتك فكما قال السيد "ويتاكر": إن إجراء الاتصالات وجهة نظر. وإذا كنت ترغب بإخلاص أن تقوم بتنفيذ مسؤوليتك في هذه الناحية من نواحي القيادة، فلا تحتاج إلىٰ التدريب الرسمي الذي تقدمه شركتك. أول موظفيك الاهتمام ومثل الشركة لديهم كما يجب. وعندما يسألك الموظفون أسئلة أو يستوضحونك أمرًا أعطهم شرحًا كاملًا وافيًا ولا تراوغهم أو تتملص منهم. وعندما تجهل المعلومات المطلوبة أخبرهم بذلك بصراحة ثم اذهب وابحث عنها.

إجراء الاتصالات في استشارات الموظفين:

تضم الاتصالات كل وجه من أوجه الإدارة. ومن أجل مسؤوليتك كقائد يهرع إليك مرؤوسيك بشتىٰ أنواع مشاكلهم ومعظمها بعيدة الصلة بعملهم الحقيقي. وينتظرون منك أن تشاركهم في مشاكلهم وأن تكون متفاهمًا معهم، كما يتوقعون منك الاستماع إلىٰ مشاكلهم وأحوالهم. ويعتبر هذا نوعًا من التملق إلىٰ حد ما لأن لديك الفرصة لإسداء المشورة في مشاكل الآخرين.

وعندما يجد موقف كهذا كن صبورًا وحليمًا، فمن المؤكد أنك مشغول وليس لديك وقت تضيعه في مثل هذه الأمور التي لا تخصك بأي حال. وإلىٰ جانب ذلك ليس عندك أي فكرة عما يجب أن تفعله. ولكن إذا انتابك مثل هذا التفكير فأنت ترتكب خطأ جسيمًا.

ويقدم لك الموظف بهذا فرصة ذهبية لكسب ولائه. ومن المحتمل ألا يتوقع في قرارة نفسه أن تعطيه الحل الصحيح لمشكلته وقد يكون قد توصل إلىٰ الحل بنفسه ويريد فقط أن يسمع رأيك فيه. فإذا كان كل ما تفعله هو الاستماع إليه بعطف وهو يتكلم، فإنك ستقدم له مساعدة عظيمة وهذه هي الحقيقة سواء أكانت مشكلة تشمل شيئًا عن عمله أم حقيقة حضور حماته لتعيش في منزله.

قال أحد الرؤساء المنفذين لشركة تعمل في صناعة الطائرات: "عندما تستمع إلىٰ موظف يعاني مشكلة يجب عليك ألا تنسىٰ أبدًا أن الموقف قد يبدو مختلفًا كلية من وجهة نظر الموظف عن وجهة نظر رئيسه. ولقد استمعت مصادفة إلىٰ رئيس إدارة كان يسدىٰ مشورة إلىٰ بواب المكتب عن الطلاق. فقد كان البواب علىٰ خلاف شديد مع زوجته التي كانت تعمل وتكسب مالًا يعادل ما يكسبه زوجها مما جعلها في غنىٰ عنه تمامًا من الناحية المالية.

لقد ضجرت من العمل المنزلي وملته وكانت تتوقع من زوجها أن ينبري لمساعدتها ويشاركها في أعبائها المنزلية. وتنابذا بالألفاظ واتسعت

شقة الخلاف بينهما وفقد الزوج أعصابه فصفع زوجته وكانت هذه آخر مرة يراها فيها، إذ ذهبت إلىٰ منزل أختها؛ لتعيش معها وطلبت الطلاق في حين أراد زوجها أن تعود إلىٰ المنزل.

وأبدىٰ رئيس الإدارة الملاحظة الآتية: "إنك لم تعطها أسبابًا حقيقية لمقاضاتك، أو أنها لا ترتكن علىٰ أسباب وجيهة للطلاق علىٰ الأقل في هذه الولاية. فالخلل العقلي، والخيانة الزوجية، وسوء الاستعمال الجسماني هي الأسباب الوحيدة التي أعرف أنها تجيز الطلاق. لقد صفعتها طبعًا ولكن هذا كان حادثًا قائمًا بذاته، وقد وقع لأول مرة في سورة من الغضب، وعلىٰ ذلك فلا اعتقد أنه يكون سببًا كافيًا مسوغًا للطلاق. وفوق ذلك فإن هجرها لكواستقلالها المالي سيقللان كثيرًا من فرصة الحكم لها بنفقة وعلىٰ ذلك لا أظن أن هناك ما يدعو لقلقك كثيرًا".

فقال البواب وهو يطرف بعينيه قانطًا: "أشكرك ولكن ما كنت آمل أن تقوم به هو الاتصال بها تليفونيًا وتسألها العودة إلىٰ المنزل؛ لأنها ترفض التحدث إلىٰ والكلام معي. لقد حاول الرئيس المنفذ أن يمد يد المساعدة وكان عطوفًا مشاركًا في شعوره ولكنه فشل في إجراء الاتصالات. وكانت مشورته أعلىٰ بكثير من مستوىٰ تفكير المستخدم الذي لم يكن يعرف حتىٰ عن أي شيء يتحدث رئيسه.

والاتصالات معناها فهم وإدراك مشاكل الغير، وعندما تستمع إلىٰ موظف لديه مشكلة ما أو موظف غير قانع، أو قلق علىٰ شيء ما حاول

أن تضع نفسك مكانه وافعل ما في وسعك لترىٰ الموقف كما يراه هو وجاوبه بلغته التي يفهمها. وإذا لاحظت القواعد البسيطة الرئيسية الآتية فإنها سوف تنفعك في مساعدة الآخرين علىٰ شرح وإظهار شعورهم ولأمكنك إتقان حيلة صعبة في إجراء الاتصالات وجهًا لوجه.

عشر قواعد في إجراء الاتصال بموظف لديه مشكلة:

١. دع الموظف يتكلم ولا تجادله.

٢. لا تحاول أن تأخذ فورًا بناصية الحديث وتوجه المحادثة.

٣. اظهر له بموقفك وحالتك أن تشاركه في التعاطف وأنك تبذل قصارىٰ جهدك لتفهم المشكلة كما يفهمها.

٤. لا تسد النصيحة أو المشورة، حتىٰ تسمع القصة كلها علىٰ الأقل، ثم اجعل مشورتك عامة أكثر منها محددة إلا في الحالات غير العادية. فكل ما يحتاج إليه الموظف هو مشاركتك التعاطف معظم الوقت.

٥. لا تسأل أسئلة يقصد بها سبر غور الموظف وإرغامه، فلست وكيل النائب العام، ولا تحاول أبدًا نزع الإجابة بالقوة منه.

٦. حاول أن ترىٰ ما وراء قول الموظف والمعاني المستترة في حديثه وهذا سيمدك بالفراسة لمعرفة الموضوع الذي يريد تجنبه ولا يرغب في الحديث عنه.

٧. في حالة وجود نزاع بين اثنين من الموظفين أو أكثر لا تنحز لأي جانب وابق علىٰ الحياد التام.

٨. تأكد من أن المقابلة تكون خاصة والمحادثة بينك وبين الموظف فقط فأنت لا تريد إحراج الموظف بجعله يتحدث في مسائل شخصية أمام شاهد آخر.

٩. لا تصدر حكمك أو رأيك الأدبي بصرف النظر عن شعورك، ولا تندمج أبدًا في مشاكل المرؤوسين الخاصة.

١٠. أد عملك في إجراء الاتصالات وأجرها بحالتك وموقفك وبما تقوله للموظف. أظهر له أنك تقدر مشكلته وأنك ترغب في المساعدة.

إجراء الاتصالات في التأديب:

في علاقة المشرف بالموظف ليس هناك ناحية من إجراء الاتصالات أكثر أهمية من معرفة كيفية تأديب أو معاقبة مرؤوس. وهنا عليك أن تستخدم كل صفات القيادة التي تملكها كاللباقة والعدالة والحساسية والإحساس والقدرة علىٰ الشرح، وإلا يفقد العقاب معناه، وقد يشعر الموظف أنه حقق معه؛ لارتكابه فعلًا لمجرد التسبب في المثول أمامك لتعنيفه فقط.

والتأديب السليم نوع من التعليم، وفي الواقع أن المعنىٰ الأول للكلمة نفسها هو التدريب، والوسيلة الأساسية للتدريب هي إجراء الاتصالات. والرئيس المنفذ الذي يوقع جزاءات استبدادية أو عقوبات لا يشرح سببها سرعان ما يفقد احترام مرؤوسيه، وحتىٰ لو كان علىٰ صواب

فإنه أخطأ علىٰ نحو ما. ويقاوم الموظف إصلاحه، وفي غضبه يفقد تمامًا إدراك السبب الذي من أجله عوقب.

كان علىٰ رئيس منفذ أن يرسل خطابًا هامًا بالبريد، وفي تعجله الخروج من منزله نسىٰ رخصة القيادة. وأسرع بسيارته من بيته بالضواحي إلىٰ مكتب البريد واستوقفه رجل شرطة المرور لقيادته السيارة مسرعًا. ومع ذلك نظرًا لكونه محدثًا مقنعًا فقد كاد يقنع رجل الشرطة بالتجاوز عن هذه المخالفة هذه المرة. وعندما سئل عن رخصة القيادة ولم تكن معه قدم للمحاكمة وحدد له يوم لذلك.

وعندما وصل في ذلك اليوم كانت المحكمة خاصة بالجمهور، وسأله القاضي وهو ممسك بمطرقة العدالة: "مذنب أم بريء؟".

فأجاب الرئيس المنفذ: "مذنب ولي شرح أريد أن أتقدم به".

فقال القاضي: "سوف أسمع الشرح فيما بعد، تكرم بالجلوس حتىٰانتهي من القضايا الأخرىٰ".

وجلس الرئيس المنفذ وظل جالسًا لمدة أربع ساعات دعىٰ بعدها أمام القاضي الذي استمع لشرحه ثم حكم عليه بغرامة تعادل تمامًا الغرامة التي كان سيدفعها لو كان اعترف بأنه مذنب في أُولىٰ الجلسة.

ولا حاجة للقول بأن هذا الرجل استشاط غضبًا وقال بعد ذلك: "ولكن هذه الحادثة لقنتني درسًا لن أنساه أبدًا،ولقد كنت مسرعًا حقًا وكان يجب الحكم عليَّ بغرامة. ولكن القاضي كان ديكتاتورًا مستبدًا

وعجوزًا مأفونًا. وكان منهمكًا جدًا لدرجة أنه لم يسمع ما كان عليَّ أن أقوله وكان يعرف ما كان سيفعله قبل أن تتاح لي فرصة سرد قصتي، ولقد كرهته من أجل ما حدث. ثم تبين لي أني غالبًا ما أفعل نفس الشيء؛فعندما يثقل علي العمل أثقل علىٰ موظفي وأعاملهم بشدة ولم أكن أستمع لأعذارهم. ولن أكون أبدًا بعد الآن كقاضي محكمة المرور عندما يكون علي أن أقوم مرؤوسًا لخطأ ارتكبه. ومن الآن فصاعدًا سأحاول أن أجعله يفهم السبب في عقابه، وبهذه الطريقة سيرىٰ أنه استحق العقاب ويدرك أنه ليس عندي شيء شخصي ضده".

إن السيد"بانجز" لا يحمل إلا الغل والحقد. وهناك كثيرون أمثال السيد/ "بانجز" متنكرون كرؤساء أعمال منفذين، يقيمون الدنيا ويقعدونها إذا لم تسر الأمور علىٰ هواهم ويركلون مساعديهم يمينًا وشمالًا ومع كل ذلك لا يجرون اتصالًا. ولكنهم يزيدون فقط من سمعتهم كنوع من "رجل المكتب الغضوب" الذي علىٰ الناس أن تتجنبه عندما يكون "مزاجه مقلوبًا". ومرؤوسو أمثال هؤلاء المشرفين اعتادوا ثورات دورية من الغضب وسوء الخلق مهما فعلوا ومهما كانت درجة عملهم، وتكون النتيجة أن العقوبات التي توقع في مثل هذه المناسبات تكون قليلة، أو عديمة التأثير.

وهناك نوع آخر من الرؤساء المنفذين تترك اتصالاته في المسائل التأديبية ما يتركه الثور الجامح في دكان أدوات مصنوعة من الخزف من أثر، فهو مر ولاذع، وساخر.

شكىٰ محرر إعلانات يعمل الآن بوكالة إعلان كبرى بمدينة "نيويورك" مرة من رئيس سابق له قال: "لقد كان هذا الرجل حاد اللسان، وأذكر مرة أني رسمت برنامجًا لأحد العملاء بعد أن أمضيت في إخراجه ثلاثة أسابيع من العمل الشاق وأظن أنه كان ممتازًا، ثم تركته علىٰ مكتبه. وبعد فترة انتظار طويلة استدعاني إلىٰ مكتبه حيث قال لي:إن هذا البرنامج لا فائدة فيه ولن يجدي إطلاقًا، فأنت لم تهضم حتىٰ الفكرة". ولما سألته أين يكمن الخطأ؟ أخذ في تمزيق البرنامج إربًا إربًا وهو يزمجر ثم قال: "عيبك أنك لا تفكر مليًا في المشكلة وعملك سطحي، ولا يتسم بالعمق، وعليك أن ترفع إلىٰ شيئًا خيرًا من هذا".

وبعد أن غادرت مكتبه تحقق لي أنه لم يعطني أي قدر من النقد البناء. وفجأة رأيت الموقف علىٰ حقيقته. لقد شعر أن عليه أن يهاجم وينتقد؛ لأنه لم يكن لديه أي فكرة عن الموضوع إطلاقًا، والشيء الوحيد الذي كان عليه أن يفعله هو مهاجمة البرنامج الذي وضعته. فأعدت رسم البرنامج مع تعديلات طفيفة وتغييرات قليلة ثم أعدت رفعه إليه ولكن في هذه المرة استعملت طريقة جديدة فقد قلت له وأنا أقدم له البرنامج: "هذا هو البرنامج وسوف ترىٰ أنني قد ضمنته جميع الاقتراحات التي اقترحتها وأنا ممتن لك علىٰ مساعدتك لي".

فأسرع بقراءته ثم قال: "هكذا الشغل.! ولماذا لم تفعل مثل هذا في أول الأمر وإنها لمشكلتكم أيها الزملاء فعلىٰ أن أفكر لكل شخص".

وإنه من السهل أن تنتقد، ولكن الصعوبة القصوىٰ في جعل نقدك

يبدو عادلًا. وهدفك من التأديب والجزاء هو أنه وسيلة لتحسين أداء العمل عند مرؤوسيك؛ لأنهم يعلمون أنك مهتم بنموهم وتقدمهم.

وألقىٰ جون س. ديتاكر – رئيس شركة رانيولدر للدخان التحذير التالي: "لا يجب أن نعتقد أننا قد أجرينا اتصالًا حقًا لمجرد أننا قلنا شيئًا".

وهذا التحذير ينطبق علىٰ الأخص في العقاب، مثله مثل الأمر الشفوي، فيجب أن يفكر مليًا قبل إصداره.

وقد تساعدك المبادئ العشر التالية علىٰ إقامة جو من الاتصالات الصحيحة لتوقيع العقاب الفعال.

الاتصالات- أداة للتأديب المثمر:

١. تأكد من أن لديك نظرة شاملة وإلمامًا تامًا بالمشكلة، وحاول أن تراها من وجهة نظر الموظف ومن وجهة نظر الشركة.

٢. تذكر أن غلطة المرؤُوس قد لا تبدو جسيمة في نظره كما تظهر لك ويجب أن تأخذ هذا في الاعتبار عندما تعاقبه.

٣. لا تزجر الموظف زجرًا شديدًا وتكدره تكديرًا عنيفًا علانية، فقد تبلغه بهذا غضبك وتعلن سخطك عليه، ولكنك تحقره أمام الغير أيضًا وتعرف الجميع ذلك وتبلغهم أنك سيئ الطبع ولا تتحكم في أعصابك.

٤. إياك أن تصدر مقدمًا حكمك علىٰ موقف، ولا تدل بالأجوبة قبل أن تستمع إلىٰ الأسئلة وانتظر حتىٰ تتجمع لديك الحقائق قبل أن تعاقب أو تؤدب.

٥. لا تجادل مع مرؤُوس وأعطه الفرصة ليدلي بدلوه ويقص قصته وأنصت إليه، ثم أسس قرارك علىٰ الحقائق، وتأكد من أن في إمكانك تحديد المخالفة أو الإهمال بدقة ووضوح. وبهذه الطريقة يتحقق الموظف من عدالتك فقد بلغته ووصلت له عدالة قرارك.

٦. لا تلق المواعظ أو تهذب الأخلاق فلا أحد يحب ذلك، فلن تصل إلىٰ غرضك من هذا الطريق ولكن ستتسبب في كسب عداوة الناس.

٧. لا تكن ظالمًا في نقدك كأن تقول: "لقد كان في إمكانك عمل أحسن من هذا" أو "إنك لم تبذل أقل جهد في هذا العمل" فلن يبرهن ذلك علىٰ ادعائك وغالبًا ما يقودك هذا إلىٰ جدل عقيم لا يتعلق بالموضوع.

٨. كن قاضيًا وهادئًا وإذا تركت لعواطفك الظهور فأنت تبين للناس ضعفك. وإذا كنت غاضبًا فانتظر حتىٰ تهدأ قبل استئناف المناقشة، فالجزاء الموقع بدون رؤية، أو العقاب نتيجة حدة الطبع يهدم الاتصالات الفعالة.

٩. نم في نفسك الحساسية تجاه الآخرين، وسوف يساعدك هذا علىٰ معرفة المواضع الخطرة التي عليك تجنبها عند توقيع العقاب.

١٠. اعرف مرؤوسيك، وافهمهم، وطبق العقاب في موضعه. فبعض الناس يحتاجون إلىٰ رئيس قاس عنيف والبعض الآخر يبذلون قصارى جهدهم إذا ما عملوا في جو من التشجيع والمديح وينهي المرؤوسون

أحوالهم واحتياجاتهم إليك إذا كان لديك الإدراك الكافي لرؤيتها.

إجراء الاتصالات في استعراض العمل وتقديره:

الموظفون بشروهم بهذا يريدون أن يعرفوا أين يقفون، والأمر يرجع إليك لتخبرهم عن موقفهم. وعلق رئيس منفذ في مؤسسة عملها الاستشارات الإدارية علىٰ ترك أحد مرؤوسيه الخدمة قال: "لا أرىٰ وجهًا لاستقالة "جوبيمس" من العمل، فقد كان من أكفأ الموظفين وأحسنهم ولم يخبرني حتىٰ بعزمه علىٰ ترك العمل وكنت أمنحه علاوة كل سنة. ألا تظن أنه كان عليه علىٰ الأقل أن يخبرني بالسبب؟".

ولقد كان يمكن "لجو بيمس" طبعًا أن يخبر رئيسه بالسبب، وفي الواقع كان "جو" يقول إلىٰ كل من يستمع إليه، السبب في استقالته للعمل في شركة أخرىٰ وإليك ما قاله شاكيًا من رئيسه السابق: "هذا الرجل غير المقدر، والذي صفته كذا وكذا.. لقد خدمته خمس سنوات وأمنت نفسي في العمل من أجله، وضاعفت من دخل القسم الذي يرأسه، ولم أحصل علىٰ إجازة أبدًا. فهل تظن أنه قدر هذا؟ كلا وإطلاقًا: فلم يستدعني مرة واحدة إلىٰ مكتبه ليقول لي: "لقد أحسنت العمل يا "جو" وإني مقدر لك ذلك، وحقًا كان يمنحني علاوة من وقت لآخر ولكنه كان لا يمكنه سحب ذلك. وبجانب هذا قد عملت بأجري وزيادة وانظر إلىٰ كثرة عدد العلماء الذين أحضرتهم لهم".

وتقدير عمل الموظف ليس من عمل الهواة. وإذا ما أحسن المرؤوس

عمله فمن السهل مدحه، ولكن من النادر حقًا أن نجد الرئيس المنفذالذي يجد وقتًا للنقد البناء. والأمر ليس سارًا إذا ما أظهرت نقط ضعف الشخص الآخر وقد يسبب هذا الحقد والغل، ولو أن كثيرًا من الشركات لديها اليوم برامج رسمية تفترض علىٰ كل رئيس منفذ أن يستعرض عمل موظفيه علىٰ فترات ويبين نواحي قوتهم وضعفهم، وغالبًا جدًا ما يفضل الرئيس الإغضاء من الأولىٰ والتعليق علىٰ القصور والإهمال. وبجانب هذا فلكي تقدر عمل المرؤوس تقديرًا فعالًا عادلًا عليك أن تلم إلمامًا تامًا بالحقائق فلا يمكنك الاعتماد علىٰ الشعور والعاطفة فقط.

هناك رجل صناعة معروف جيدًا في دوائر الأعمال الأمريكية يدافع دائمًا عن المبادئ الإدارية السديدة في خطبه العامة ومع لك فعلاقته بمرؤوسيه علىٰ أسوء ما يكون. هذا الرجل يشغل منصب رئيس شركة، ولديه معرفة طيبة نتيجة القراءة عما هو مفروض في الرئيس المنفذ أن يعله في جميع الظروف والأحوال. ويعتقد اعتقادًا راسخًا في العلاقات الإنسانية وما يسميه "النشاط الجماعي الفعال" و"تبادل الآراء". ولقد كان يعمل في البيع ووصل عن طريقه إلىٰ مركزه ويعتقد في نفسه أنه رئيس بيع منفذ لا يشق له غبار. وفي كل عام يدعو رؤساء أقسام البيع إلىٰ اجتماع في كوخ للصيد يملكه بالجبال حيث يتحدث إلىٰ كل شخص علىٰ انفراد عن عمله في السنة الماضية ويقدر أداءه.

ولكن كان في الموضع خطأ واحد فقط، وهو أن لدىٰ الرئيس فكرة

شديدة الغموض عما يعمله رؤساء الأقسام. وبعيد تمامًا عنهم وعن مشاكلهم منذ سنين مضت وكل ما كان يحتاج إليه هو تقرير سريع مختصر من نائبه وتخيلاته الضخمة، ثم يكون مستعدًا للاقتناع بنجاحهم وفشلهم. وهو بذلك يحقر كل شخص لأن نقده يكون ضالًا ومدحه خطئًا.

وسألأحد الرجال الذين عادوا من أحد هذه الاجتماعات "العالية" من زميل عما حدث فأجاب، "لا شيء كثيرًا، فمن حسن الحظ كان عملي في السنة الماضية جيدًا ولم يكن هناك الكثير للتحدث عنه". ولما كان يعرف أن القاعدة تدعو إلىٰ النقد من أي نوع قال لي جون: "إنك تنحدر نحو شرح التفاصيل وتقاريرك ليست جميعها كما يجب وقد بذلك وقتًا، ومالًا كثيرًا في محاولة التقدم بتلك المنطقة المتخلفة" ولو كان يعلم طبعًا بأني لم أقرب هذه المنطقة منذ سنتين مضت لما قال ذلك. ولما شرعت في الرد عليه فكرت في الأمر وقلت لنفسي: "ما الفائدة بحق الشيطان وهذا لا يهم، فما علي إلا أن أوافق ثم أخرج من هنا".

والنقد العادل لا يولد الحقد ويرحب الموظفون به؛ لأنه يساعدهم علىٰ تحسين قدراتهم. ولكنهم يصرون علىٰ أن يكون مؤسسًا علىٰ مجمل الحقائق والظروف وليس علىٰ حقيقة واقعة للحظة وحيدة يتذكرها الرئيس بطريق المصادفة.

والأمر دقيق عند التحدث مع الموظف عن تقديره علىٰ أسس الكفايةولكن يمكن أن يكون أكثر سهولة بتطبيق الأسس السليمة للعلاقات الإنسانية.

لنفرض أن لديك محاسبًا في الإدارة التي ترأسها ممتازًا في عمله وأرقامه دقيقة ونادرًا ما يرتكب خطأ، ومع أنه يتطلع دائمًا إلىٰ بلوغ غاية الكمال إلا أنه غالبًا متأخر في عمله وحجته في ذلك دائمًا قوله: "أريد أن أكون متأكدًا جدًا من عملي".

فماذا تفعل لإصلاحه؟ لم لا تفكر في حديثك معه مقدمًا؟ وقد تكون المقابلة والحديث الذي يجدي شيئًا مثل هذا.

بيل، إنك رجل كُفء وفي الواقع إنك واحد من أحسن المحاسبين عندنا، وإذا كان لدينا كثير مثلك فلن تصادفنا أي صعوبات. ولكن عندك عيب واحد أعرف أنك عالم به فأنت بطيء. والآن كيف أساعدك لتنجز عملك في وقته؟ فأنت عندما تكون متأخرًا في عملك تعطل الجميع. وأنا علىٰ يقين طبعًا أنك تريد أن يكون كل شيء دقيقًا للغاية ولا أرضىٰ أن تخطئ نتيجة العجلة. ولكن رجلًا في مثل مواهبك ومعرفتك يكون بالتأكيد جديرًا بإنهاء عمله في الوقت المحدد. وكل شخص آخر يفعل ذلك وأنا أعتمد عليك للحاق بالركب؛ لأنك لن تدع عيبًا صغيرًا كهذا يقف في طريق تقدمك.

والحديث السابق شديد الإيجاز ولكنه يصلح لاستخدامه في إبراز الصورة فأنت تبدأ بمدح النقط القوية في الموظف وتبين أنك تقدرها. ثم بعد ذلك تنتقد ضعفه وتفعل ذلك بطريقة تجعله يرىٰ أنك متلهف علىٰ مساعدته للتخلص من مشكلته، وأخيرًا تنتهي المقابلة بشيء من التفاؤل والتشجيع.

إجراء الاتصالات وجهًا لوجه أمر عادي يحدث كل يوم:

مدىٰ نجاحك في إبلاغ آرائك للموظفين يدل علىٰ مدىٰ نجاحك في القيام بعملك كرئيس؛ لأنك مسؤول عن أن تخرج الفكرة من رأسك وتوصلها إلىٰ أذهان الآخرين بطريقة يفهمون منها بوضوح فيم تتحدث.

وقد عالج هذا الفصل علىٰ حدة موضوع إجراء الاتصالات وجهًا لوجه ويتساوىٰ في الأهمية أيضًا معرفتك كيف تحسن الحديث المقنع مع زملائك ورؤسائك ويعالج الفصل القادم إجراء اتصالات مواجهة في غرفة الاجتماعات، وعمل اللجان، ولكنك إذا ما عرفت كيف تتحدث إلىٰ مرؤوسيك فستجد أن إجراء الاتصالات مع الرؤساء المنفذين الذين في مستواك أو أعلىٰ منك ليس صعبًا جدًا؛ لأن المبادئ تظل كما هي ولا تتغير.

وإجراء الاتصالات في تملك الفرصة علىٰ ممارسته كل يوم، وإذا حددت أهدافك فقط فلن تجد صعوبة في اتخاذ خطوات لتحسين قدراتك للوصول إلىٰ هذه الأهداف، وخير طريقة تبدأ بها هي أن تحلل نفسك والاختبار القصير القادم سوف يساعدك علىٰ تقويم قدرتك وهو مكون من خمسة أسئلة، فأعط نفسك ٢٠ درجة لكل وصف ينطبق عليك. وإذا لم تكن أبكم لا تستطيع الحديث فيجب ألا يقل مجموع درجاتك عن ٨٠.

هل أنت رجل اتصالات ناجح؟

١. أدرك تمامًا أن موقفي وتصرفي هام لجو إجراء الاتصالات في الإدارة التي أرأسها. وأتحقق أيضًا أنه يجب أن يكون هناك احترام متبادل قبل

أن يكون هناك تفاهم بين الناس فالتعاون مبني علىٰ الاحترام.

٢. أنا عطوف وأحسن الاتصالات وأعلم أن الأمر مرجعه إلىٰلاستدراج الموظف ليقضي بوجهة نظره. وإذا استمررت في الضغط عليه وعدم تيسير التنفيس له فسيمتلئ بآرائه وأفكاره إلىٰ حد أنه لن يكون هناك مجال لآرائي في عقله.

٣. أنا متأكد أن أوامري وتعليماتي وشروحي واضحة تمامًا لمرؤوسي. وأنا صبور لا اعتراض عندي علىٰ ترديد ما سبق أن قلته عند الضرورة وأدرك أن التوجيهات المشوشة أو الأوامر المبتورة محيرة. ولدىٰ فكرة محددة ودقيقة لما أريد أن أعمله، وقبل أن أصدر أمرًا آخذ في الاعتبار كيفية شرحه.

٤. إنني أعرف أنه يجب أن يكون هناك اهتمام ورغبات متبادلة للحصول علىٰ الاتصالات الفعالة وأحبها وأفضلها. وعلىٰ ذلك أحاول أن أجعل الموظف يرىٰ كيف أن مصلحته الشخصية مرتبطة مع مشاكلنا العامة. وأحيانًا عليَّ أن أبحث وأوفق لأتعرف علىٰ هذا الاشتراك والتعميم في الأهداف.

٥. اشرح كلا من الأهداف القريبة، والبعيدة المدىٰ عندما أصدر تعليمات وأدرك أن الاتصالات الناجحة يجب أن تخطط جيدًا للحال والاستقبال وعندما أتحدث إلىٰ الموظفين اليوم أفكر قدمًا فيما سوف تحدثه ملاحظاتي من أثر فيما سأقوله في الغداة.

السر الثاني
كيف تنجح وتتجاوب في اجتماع أو مؤتمر؟

ربما زاولت الرياضة أيام كنت طالبًا بالمدارس الثانوية أو الجامعة. وإذا كنت مارست كرة القدم مثلًا، لأدركت أن هدف الممرن كان انتخاب خير أحد عشر لاعبًا من بين الطلبة المرشحين وصياغتهم في فريق واحد. وكان يحتاج قطعًا إلىٰ لاعبين احتياطيين، ولكن لكي يقابل ويهزم الفرق المنافسة كان عليه أن ينتخب من المادة التي تحت يده اللاعبين الذين من رأيه أنهم أنسب من يقوم بهذه المهمة. وهذا يعني أن المنافسة بين الطلبة أنفسهم كانت حامية للحصول علىٰ المراكز المختلفة.

وهكذا الأمر في دنيا الأعمال. فالشركة تعتمد علىٰ جهود جميع موظفيها كفريق، ولكنها تنتخب أحسن أشخاص لشغل مناصبها الرئيسية، والمنافسة هنا داخلية وخارجية معًا، فأنت تتنافس مع أفراد بداخل المنطقة التي تعمل بها للحصول علىٰ منصب إداري يتيح لك وضع الساسة حتىٰ تستطيع توجيه مجهود الشركة أثناء تنافسها مع المؤسسات الأخرىٰ.

وكما تريد أن تتقدم في الإدارة فكذلك يريد الآخرون، فهم منافسوك، وفي الوقت نفسه زملاؤك في الفريق وعليك أن تتعاون معهم لترقوا بصالح المنظمة كوحدة. وعليك أن تظهر في الوقت نفسه أنك أهل للترقي خير منهم. ويتم الأمر الأول بمعرفتك التامة لعملك، وقدرتك

علىٰ إجراء الاتصالات توضح مدىٰ هذه المعرفة.

والاجتماعات هي حلبة الأفكار في الشركة وتزودك بالفرصة؛ ليعرفك الناس ويعرفوا آرائك ويقبلوها. ولكي تلمع في اجتماع يجب أن يكون لديك المهارة الفائقة في إجراء الاتصالات المباشرة أي وجهًا لوجه. وإذا ما تمت هذه الموهبة فإن الاجتماع يصبح الطريق لتوصيلك للقمة.

صفات قائد الاجتماع:

ما هي الصفات التي تحتاج إليها لتجعل الاجتماع مثمرًا؟ يجب أن تتوافر لديك ملكة التصور، والمعرفة التامة بعملك وبالموضوع المعروض في الاجتماع. وزيادة علىٰ ذلك يجب أن تكون مرنًا؛ لأنك إذا حاولت أن تفرض الموافقة علىٰ اقتراحات بغض النظر عن وجهة نظر الآخرين، فلن تخلق سوىٰ المعارضة. ويجب أن تعرف كيف تناقش وجهة نظر الآخرين، فلن تخلق سوىٰ المعارضة. ويجب أن تعرف كيف تناقش وجهة نظر بدون عراك، وهذا الأمر يحتاج إلىٰ الروح المرحة والصبر والشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات، وباختصار يجب أن تعرف كيف تربح أثناء إجراء الاتصالات وجهًا لوجه.

كان "سيرس تشنج" الذي كفل له ماضيه الطويل المشهور في الصناعة منصب الرياسة للمكتب الاتحادي للتدبير والتوفيق، سيدًا في فن الاجتماع.وكان دائمًا يدخن الغليون وقال معللًا بذلك: "إن وجود شيء في فمي يمنعني من الإسراع في الكلام، ويعطيني الفرصة للتفكير فيما سوف أقوله قبل النطق به".

وكان "تشنج" يحتاج إلىٰ هذه المقدرة، لأن عمله كان إقناع الإدارة والعمال بفض منازعاتهم سلبيًا، والقضاء علىٰ المتاعب ومنع الإضرابات. وفي إحدىٰ المناسبات كان يرأس اجتماعًا بين شركة واتحاد عمال ولم تكن الأمور علىٰ ما يرام إطلاقًا، فقد تبولدت الألفاظ، وبدأ شبح الأزمة في الظهور. وكان لدىٰ تشنج اقتراح يؤمن أن الإدارة سوف تقبله، ولكنه لم يكن متأكدًا من قبول الاتحاد. وكان يعلم أيضًا أنه ليس لأي اقتراح، مهما كان معقولًا، أي حظ من النجاح في هذا الجو المتوتر الذي عم مائدة الاجتماع فكان عليه أن يزيل هذا التوتر.

وكان رئيس وفد اتحاد العمال رجلًا يدعىٰ "لي" فالتفت إليه في تشنج وقال: "يا سيد "لي"، أحسب أنه يجب علينا أنا وأنت وتلك أسماؤنا أن نزاول أعمال غسل الملابس بدلًا من إضاعة وقتنا في كل هذا الحديث، والآن لدي اقتراح".

وانفجرت قاعة الاجتماع بالضحك، وشاركهم "لي" وذلك لأن تشنج و"لي" هما اسمان صينيان، والصينيون مشهورون باشتغالهم بغسل الملابس. وزال التوتر، وعاد السيد "تشنج" إلىٰ إدارة دفة الاجتماع نحو خاتمة ناجحة.

وطبيعي إذا ما حضرت اجتماعًا لمجرد أن تتشاجر فيه فستخسر؛ لأنك ستجد من يناوئك، ويبدو أن بعض الأشخاص يستمتعون حقًا من إطلاق حرية الكلام في الاجتماع، ولكنهم لا يحنون كثيرًا من مثل هذه الاجتماعات.

ولعلك تذكر ذلك الاسكتلندي الشرس، "كولين جلينكانون" الذي وصف مغامراته في تهريب الكحول المرحوم "جاي جليبا تريك" في كثير من قصصه فقد كان لا يحب شيئًا خيرًا من مشاجرة حامية، إما بالكلام أو بالأيدي. وبدأ مرة مناقشة مع أحد رجال الدين قائلًا: "لكي نبدأ، سأقول لك في وجهك: إن كل تعاليم الدين وجدت على وهم وخطأ في الإدراك وبث على الخداع، وهي باختصار سخيفة وحمقاء ومجرد لغو".

وبعض الرؤساء المنفذين لا يتخذون هذه الطريقة المباشرة للتشاجر، ولكنهم يتلهفون وعلىٰ استعداد لتحويل المناقشة إلىٰ مشاجرة في أول فرصة. وقد يحصلون علىٰ متعة كبيرة عندما ينفعلون، ولكنهم يفسدون نظام الاجتماع، ويضيعون وقت كل مشترك فيه.

والاجتماع ليس مجالًا للمشاجرة، إنه يزودك بالفرصة لتبيع فكرة، أي تجعل الآخرين يقبلونها ونجاح الاجتماع هو دراسة في العلاقات الإنسانية. ولكي تجعل الاجتماع مثمرًا يجب أن تجتمع العقول وهذا يعني أن عليك أن تعرف كل شيء عن كل مشترك معك في الاجتماعلتكسب تأييدًا لأفكارك.

كان نائب الرئيس للبيع في إحدىٰ شركات وسط غرب أمريكا متلهفًا جدًا لحمل الإدارة علىٰ قبول فكرته وهي بناء مصنع لإنتاج أوعية من الورق المقوىٰبإحدىٰ الولايات الجنوبية. فقد فتح مشروع حكومي للدفاع سوقًا واسعة جديدة لهذه الأوعية، لأن إدارة هذا المشروع كانت

قد أصدرت أمرها بمنع دخول الزجاجات هذه المنطقة.

ودلت تقارير بحث حالة السوق أن البيع سوف يغطي مصروفات الإنشاء ويفيض كثيرًا، وأن الأيدي العاملة متوافرة، وصناعة الأوعية عملية بسيطة.

وكان نائب الرئيس للبيع يعلم أنه سوف يلقىٰ معارضة لفكرته، وقال لمساعده: "إن خطتي لا غبار عليها ولدي الحقائق المؤيدة لوجهة نظري. ولكن هناك أشياء غير محسوسة عليَّ أن آخذها بعين الاعتبار، فيجب التأكد من أني لن أغضب أحدًا، وأن "بيل هاني" زميل طموح، وإذا ظن أن إدارة المصنع الجديد سوف تسند إلىٰ أحد غيره، فسيحارب الفكرة بلا هوادة. وعلىٰ هذا فسأطلب من الرئيس تعيين "بيل" نائبًا للرئيس في جميع الخطوات الصناعية لهذه العملية ومشرفًا علىٰ الإنشاءات.

وإني أخشىٰ من معارضة المراقب "سميث" فهو شديد الحساب علىٰ المصروفات ولكن اعتقد أنه يمكن إقناعه بأن الوفر في مصروفات النقل سوف يغطي مصروفات بناء المصنع ويفيض، وبالإضافة فإن "سميث" رجل مغتر مختال. ولهذا السبب عزوت كثيرًا من الأفكار في اقتراحي إليه، وإذا ما أرضيت غروره بخصوص بعض التوصيات الأكثر أهمية، فلن تصادفنا متاعب من جهته.

وأما فيما يختص "بجيم وليامز" فإن الأمر لا يعنيه البتة، فالشيء الوحيد الذي يهتم له هو الأبحاث والتنمية وسوف يوافق علىٰ اقتراحي لينتهي الاجتماع ليس إلا.

وسيحذو "توم هوك: حذو "هاني" وبجانب ذلك فإن اقتراحي لن يمس إدارة العلاقات الصناعية التي يرأسها كثيرًا.

وكل ما عليَّ أن أفعله الآن أن أجعل الرئيس يقبل فكرتي، وإذا عضدني "هاني" و"سميث" فسننفذ سياسة؟ نعم.. والاجتماع يحتاج إلىٰ السياسة وهو مجال للتنافس وعندما تتقدم بتوصية فيجب عليك أن تفعل أكثر من أن تظهر أن هذه التوصية لصالح الشركة لتتبنىٰ اقتراحك. بل يجب عليك أن تشرح أنها لصالح الأفراد أيضًا، أو علىٰ الأقل لا تتعارض مع صالح الأفراد، صالح المشتركين معك في الاجتماع، وهذا الأمر يحتاج إلىٰ دراسة وبعد نظر.

ومهما تفعل، لا تكن متزمتًا جدًا في تخطيطك، حتىٰ لا تفقد التوازن ويهمل اقتراحك كلية إذا ما حدث شيء غير متوقع.

وكان "الودق ولنجتون" يعلق أهمية كبرىٰ علىٰ المرونة، وكان داهية واسع الحيلة. وقال معلقًا علىٰ المهارة الحربية للفرنسيين الذين كانوا ضده: "إن خطط المعركة التي وضعها قواد "نابليون" جميلة وإنها مثل "الطاقم" الرائع علىٰ الحصان، وتسير معاركهم سيرًا حسنًا ما دام "الطاقم" لا يكسر. أما أنا فأسرج حصاني بالحبال فإذا انقطع شيء فإني ببساطة أعقد عقدة ثم استمر".

ويجب أن تتوقع عند معاملتك للناس ما ليس متوقعًا، حتىٰ إذا قطع شخص الخيط الذي يربط أحد أفكارك، فتعرف كيف تعقده عقدة وتسير قدمًا بدون إزعاج.

كيف تقابل تحدي الآراء؟:

يجب أن تكون ماهرًا في إجراء الاتصالات حتىٰ تجعل الآخرين يقبلون أفكارك، لأن هناك حالات تتعارض آراؤك فيها مع المصلحة، ولا يمكنك الهروب من التحدي.

أقنع مدير العلاقات العامة لإحدىٰ المؤسسات الكبرىٰ رئيس الشركة بقبول فكرة كتابة خطابات دورية للموظفين لإحاطتهم علمًا بتقدم العمل، وكان واثقًا أن خطته ستقابل بتعضيد الرئيس إلىٰ حد أنه لم يكلف نفسه مشقة استشارة زملائه، وأعد عينته من خطاب للعمال يشرح فيه برنامج الفائدة الخاص بالشركة، وكيف أنه فاق البرامج المماثلة للشركات الأخرىٰ. وخطاب آخر يتناول مسألة "زيادة واجبات العمل" في حين لا يزال هناك خطاب ثالث يناقش الاقتصاديات التي يتضمنها العمل ويشمل هجومًا عنيفًا علىٰ اتحاد العمال.

وعقد اجتماع للنظر في اقتراح مدير العلاقات العامة، وتكلم صاحب الاقتراح وهو يشخص إلىٰ الرئيس، وبين حين وآخر كان يذكر أنه استشار هذا الزميل أو ذاك، ووافقوا علىٰ الخطة، وعندما تكلم مدير العلاقات الصناعية أجهز عليه. قال: "ماذا تتوقع أن تفعل؟ تنشأ إدارة أخرىٰ للعلاقات الصناعية؟ ومن الواضح أنك لم تقرأ أبدًا عقد الاتحاد، وإلا كنت فهمت أن واجبات العمل لكل درجة من درجات العمال محددة، وإذا أرادت الشركة إضافة مسؤوليات أخرى إلىٰ عمل الشخص

فعليها إعادة التفاوض بشأن الأجور، فلماذا إذن ترسل خطابًا تقترح فيه حتىٰ خطة لزيادة الواجبات؟ إن ذلك سوف يضر بكيان المفاوضات مع الاتحاد. وزيادة علىٰ ذلك فإن كل هذا اللغو عن الاتحاد أمر سخيف فقد نظم هذا قانون "تافت– هارتلي" في سنة ١٩٤٧".

واحتج مدير العلاقات العامة قائلًا بارتباك ظاهر: "هذه هي مجرد عينات للخطابات لتعطيك الفكرة" ولكن بدون جدوىٰ، وتمزق اقتراحي إربًا. وكسب مدير العلاقات الصناعية تأييد باقي المجتمعين، الذين فضلوا عدم رؤية إدارة العلاقات العامة تحشر نفسها في شئون الشركة الداخلية.

وختم مدير العلاقات الصناعية كلامه قائلًا: "ليس لدىٰ اعتراض علىٰ مبدأ إرسال خطابات للموظفين، ولكن إجراء الاتصالات داخل المصنع هو من اختصاص إدارتي، وفي الواقع، أرىٰ أن المقالات التي تظهر في مجلة الشركة يجب أن تمر علينا قبل طبعها".

ووافق الرئيس. ولم يفشل مدير العلاقات العامة في الحصول علىٰ الموافقة علىٰ اقتراحه فحسب، بل فقد أيضًا بعض سلطاته. فقد تحدي مباشرة مسئولية رجل آخر تحت تأثير الاعتقاد الخاطئ أن الرئيس يعضده، ولقد وضع خطته، ولكن تخطيطه لم يكن مرنًا. ولو كان استشار زميله مقدمًا، وجعله يقبل فكرة إرسال خطابات للموظفين، وسأله أن يتقدما بالاقتراح للإدارة معًا، لكان هناك فرصة لقبوله.

وعندما تحضر اجتماعًا تذكر أنك تذهب لتدلي بآرائك وإذا تقدم

أحدهم باقتراح يتدخل في عملك، فعليك أن تجاهر بما عندك بغض النظر عن التأييد الذي لاقاه من الآخرين ولكن يجب أن تكون منطقيًا وغير عاطفي في مجالاتك. ولا يمكن أن تسمح للمعارضة أن تخيفك إلىٰ حد أنه تسكت في حين تعرف أن بسكوتك هذا ستضار مصالح الشركة أو مصالح إدارتك.

وعندما يتخذ قرار، فيجب عليك طبعًا أن تقبله بولاء، حتىٰ ولو كان ضدك. وقد شرح الرئيس "إيزنهاور" هذه النقطة في مؤتمر صحفي عقده بعد مناقشة عاصفة بين وحدات القوات المسلحة المختلفة عن دور كل منها في الدفاع عن هذه البلاد.

فقال: "إني قد أخاف حقًا إذا لم تكن هناك مناقشة قوية بين القوات المسلحة، ولكن المناقشة ليست جوازًا للتمرد، واليوم الذي يختفي فيه النظام بين قواتنا فلن يكون هناك قوات".

دافع في الاجتماع عن السياسة التي تعتقد أنها صائبة، ولكن أبحث عن أي سياسة قائمة وناصرها ما دامت سارية المفعول.

لا تجلس وتستمع فحسب:

يحضر كثير من الرؤساء المنفذين الاجتماعات بدون اهتمام حقيقي لما يدور في المناقشات، فموضوع المناقشة لا يخصهم مباشرة، وعلىٰ هذا يجلسون ليستمعوا أو علىٰ الأقل يبدو أنهم ينصتون. ويفشلون في تحقيق الغرض من الاجتماع، ولا يجرون اتصالات عندما تكون فرصة

إجراء الاتصالات ذهبية. ومن السهل الوقوع في هذه الحالة، فإذا فعلت فأنت تلقي في روع رؤسائك أنك رجل أخصائي وأنه إذا ما ابتعد الحديث مرة عن دائرة معرفتك فإنك ستطبق فمك كصدف البحر.

وكون المسألة التي ينظرها الاجتماع خارجة عن اختصاص واجباتك تعطيك في الواقع فرصة أعظم لتجني المعرفة. فإذا كنت تشتغل بالبيع وتقدمت باقتراح نافع لمعالجة مشكلة صعبة من مشاكل التسويق، فلن يكون الأمر أكثر مما هو متوقع منك. ولكن لنفرض أنك تقدمت بتوصية سديدة عن تحسين سجل أمن المصنع ففي هذه الحالة ستجذب الانتباه إلىٰ سعة تفكيرك.

حصل مدير ناجح لإحدىٰ جرائد العاصمة اليومية الواسعة الانتشار علىٰ فرصته الكبرىٰ بهذه الطريقة، فقد حدث عندما كان مخبرًا صحفيًا صغيرًا أن حضر اجتماعًا بدلًا من رئيسه، وكان عليه فقط أن ينقل إليه ما دار في الاجتماع.وكانت الجريدة تجتاز أزمة مالية عنيفة وخسرت كثيرًا، وبلغت خسارتها في العام السابق نصف مليون دولار، ووصل الرئيس مع أحسن مستشاريه إلىٰ المدينة؛ لكشف الموقف.

وقال الرئيس: "إن الأمر وصل إلىٰ الآتي: "يجب علينا أن نوفر في التكاليف، فما هي آراؤكم".

وتوالت الاقتراحات، ولكنها نبذت جميعًا. وأخيرًا تكلم المخبر الصغير فقال: "أستميحكم عذرًا، ولكني فكرت كثيرًا في هذه المشكلة ولديَّ خطة لحلها".

ولما سأله الرئيس عنها. قال: "إن سكان هذه المدينة لا يهتمون في الواقع بالأوراق المالية، ولقد استقصيت الموقف المالي، ولديَّ من الحقائق ما يؤيد ما أقول".

وقدم مجموعة من الأوراق تثبت ذلك ثم قال:

"والآن لماذا لا نلغي هذه الصحائف الأربع الخاصة بأسعار سوق الأوراق المالية. والاستعاضة عنها بتقرير مختصر. وهذا سوف يوفر ٥٥٠,٠٠٠ دولار في السنة، ونزيد من صفحة الرياضة، ونضيف بعض أعمدة أخرىٰ، ونضاعف من محصولنا للأخبار المحلية. وأظن أن هذا سيأتي بالنتيجة المرجوة".

وسأل الرئيس رئيس التحرير عندما انتهىٰ من الاجتماع "من هذا الشاب؟".

وأجاب رئيس التحرير: "آه. مخبر، ومخبر ناجح".

فقال الرئيس: "لم يعد كذلك، فمن بداية الأسبوع القادم فهو المدير المساعد للجريدة، وأكثر من هذا سننفذ خطته لأني أظن أنه علىٰ صواب.

أعرف موضوعك:

ستجد الكلمات التي تشرح بها أفكارك طوع بنانك إذا ما كنت تعرف عما تتكلم، ولهذا السبب يجب أن تكون مستعدًا عندما تذهب إلىٰ اجتماع ما.

دعا المدير المنفذ لمؤسسة التجارة الأهلية أخصائيًا مشهورًا لشئون المستخدمين إلىٰ رئاسة مؤتمر صغير لمناقشة علاقات العمال، وحضره ممثلون عن عشرين شركة صناعية، كل منهم أخصائي في شئون إدارة العمال.

وسئل الرئيس المنفذ المؤسسة التجارية فيما بعد عن تصرف رئيس حلقة المناقشة فقال:

"فظيع" ولا أظن أنه حتىٰ فكر في حلقة المناقشة إلىٰ أن حضر واعتمد علىٰ معلوماته العامة للاشتراك في المناقشة. وكان واضحًا أنه لم يكن مستعدًا بالمرة، ولذلك فقد سيطرته علىٰ المجتمعين قبل ظهر اليوم الأول. ورأوا أنه ليس له دراية حتىٰ بتفاصيل موضوعات عديدة في غاية الأهمية كانوا يريدون بحثها. وفيما يختص بهذا الاجتماع فقد ألقىٰ رئيسه بسمعته في سلة المهملات".

فإذا كان لديك اقتراح لتثيره أو موضوع عليك أن تناقشه في اجتماع فتأكد من استعدادك مقدمًا، مهما كانت معرفتك العامة بالموضوع. وارسم لنفسك خطة حتىٰ ولو جاز أنك لا تتبعها. وإذا ما هضمت الموضوع جيدًا، فستكون واثقًا من نفسك وتسترخي وتهدأ أعصابك ويمكنك أن تراقب الحاضرين في الاجتماع وتلاحظ رد الفعل عليهم وتلائم بين الطريقة التي تتناول بها الموضوع ومزاجهم.

كان علىٰ كبير الاقتصاديين بشركة صناعية كبرىٰ أن يشرح للإدارة العليا تضمينات الأجر السنوي المكفول فدرس الموضوع دراسة وافية، وعندما

جلس إلىٰ مائدة الاجتماع كان مستعدًا كفتي الكشافة عندما يؤدي اختبار الإشارات، ولكن كانت هناك عدة موضوعات أخرىٰ ستثار أولًا.

فقد كان مدير البيع في منتصف برنامج إعادة تنظيم إدارته، وكانت مشكلته طارئة وتجاوزت مناقشتها الوقت المحدد لها بأكثر من ساعة، وعقب ذلك قدم المراقب تقريرًا طويلًا عن الموقف المالي للشركة. وحاول الحاضرون بالسعال وحك الأقدام أن يظهروا تململهم ولكن بدون جدوىٰ واستمر يتلو تقريره بثبات، وأخيرًا جاء دور كبير الاقتصاديين فقال:

"إنني رجل الاقتصاد، وسأبرهن علىٰ ذلك بالاقتصاد في وقتكم، وسأحمل لكم باختصار الخطوط العامة للخطة التي اتخذتها شركات الصناعية ذات الدافع الذاتي، وهذا سوف يعطيكم فكرة عن مبدأ فوائد التعطل الإضافي. وبعد ذلك إذا كان لديكم أي أسئلة عن الموضوع فيمكنني الإجابة عليها في الاجتماع القادم". وفي خلال عشر دقائق كان قد انتهىٰ، ومع ذلك شرح الموضوع شرحًا مستفيضًا.

وعندما غادر الاجتماع سأله صديق له: "كيف تسنىٰ لك ضغط كل هذه المعلومات في مثل هذا الوقت العصيب؟".

فأجاب قائلًا: "إني حضرت وأنا مستعد لمناقشة مدتها ساعة زمن، وهذا معناه أنه كان عليَّ أن أقوم ببحوث كثيرة للاستعداد. وفي موضوع الأجر السنوي المكفول كان يمكن أن أتكلم عشر دقائق أو طوال ما بعد الظهر".

فأجاب صديقه: "شكرًا لله، إنه لم يكن طوال ما بعد الظهر، فقد شعرت قبل أن تبدأ الكلام كمن مضىٰ جالسًا علىٰ مقعده فترة طويلة حتىٰ لصق به".

ولقد عرف رجل الاقتصاد موضوعه معرفة لدرجة أمكنه الارتجال. وكان مدرجًا وتحقق أن الرجال الذين سبقوه قد استنفذوا صبر المجتمعين، وأكدت كلماته الأولىٰ للجميع أنه سيوجز، وحطم هذا التأكيد الحاجز بينه وبين المستعصين.والمرونة وفهم الناس يمكنهما مساعدتك علىٰ تحقيق أهدافك في كثير من الاجتماعات، ويعطيانك الشعور بالتوقيت.

تحدث رجل أعمال عن هذه المشكلة قال: "عندما يكون لديَّ الاقتراح وأتوقع أن يعارضه شخص أو اثنان، فإني عادة أرجئه إلىٰ آخر الوقت في الاجتماع الشهري. وقبل ميعاد الاجتماع أشرحه للزملاء الذين أعرف أنهم سيؤدونني، وبعد ذلك أقدم اقتراحي بطريقة كأنه أمر مفروغ منه ويكون كل شخص متعبًا ويريد العودة إلىٰ مكتبه، وحيث إن غالبة الحاضرين يبدو أنهم موافقون علىٰ خطتي، فإن الرؤساء المنفذين المحتمل معارضتهم يتركونها تمر. وهذه خدعة ولا أنصح باستعمالها كثيرًا، لأنها قد ترتد إليك، وتسبب كثيرًا من الامتعاض".

وذكر "هيرام هال" المرأة التي استخدم فيها هذه الطريقة في مجلس للتفاوض بين ممثلي الشرطة وممثلي اتحاد العمال، وكان شبح الإضراب العام يقترب وظل المجلس منعقدًا بصفة مستمرة لمدة ست

ساعات في جناح فندق، وتعب كلا الجانبين، إلا أنهما لم يصلا إلىٰ اتفاق بعد. ورغم هذا فلم يكن أي الطرفين يريد توقف العمل، وعلىٰ ذلك فقد اتفقا علىٰ أن يستمر انعقاد المجلس حتىٰ يصلا إلىٰ اتفاق.

وفي حوالي الساعة الثالثة صباحًا طلب ممثلو الاتحاد استراحة قصيرة وكان تقديرهم "تكتيكهم" ينحصر في أن ممثلي الطرف الآخر علىٰ وشك الانهيار، وأنهم سيسلمون إذا ما أظهر ممثلوا العمال قدرتهم علىٰ الاستمرار في المفاوضة ساعات أخرىٰ.

ووافق السيد "هال" علىٰ الاستراحة بامتعاض ظاهر. وعلىٰ أثر مغادرة ممثلي العمال، توجه هو وزملاؤه إلىٰ غرفهم وانتعشوا بالاستحمام وغيروا ملابسهم. وعندما عاد المجلس للانعقاد صعق ممثلو العمال عندما رأوا أن الرجال الذين تركوهم متعبين يغالبون النوم تبدو عليهم مخايل الراحة والنشاط والانتعاش. وكسبت الإدارة الحرب النفسية، وأبرم العقد سريعًا بالشروط التي تقدمت بها الشركة في عرضها النهائي.

الاجتماع بالمرؤوسين:

عندما تحضر اجتماعًا مع زملائك، تعلم أن هناك أخذًا وعطاء، وعلىٰ هذا تبذل مجهودًا خاصًا لتجعلهم يقبلون آراءك، وتكسب تأييدهم لاقتراحاتك. ولكن إذا كنت ستستخدم الاجتماع كعادة لإجراء الاتصالات بينك وبين مرؤوسيك. فاحرص جيدًا علىٰ أن تظهر بتصرفاتك أنك تتقبل آراءهم، وإلا ستصبح طاغية الاجتماع، وتكون المتكلم

الوحيد فيه. وحتىٰ هذا قد لا تدركه، وتحسب أنك تحصل علىٰ تبادل حر للآراء بينما كل ما تفعله في الواقع هو أنك تعكس آراءك الشخصية، وأنت بهذه الطريقة لا تجري اتصالًا وإنما تصرخ في واد متسع من الجمود وكل ما تسمعه هو الصدىٰ.

اعتاد نائب الرئيس المنفذ لشركة كبرىٰ أن يستهل اجتماعه الشهري بمديري المناطق بمثل هذا القول: "توصل "جوستمرز" مدير العلاقات الصناعية إلىٰ خطة في تدريب المشرفين اعتقد أنها رائعة ويجب علىٰ الشركة تبنيها، وقد أرسلت لكم في الأسبوع الماضي صورة منها فما رأيكم أيها الزملاء".

وتستطيع أن تراهن علىٰ المضمون أنهم وافقوا علىٰ أن توصيات "جوستمرز" جملة وتفصيلًا صائبة. فهل كان هذا الرئيس المنفذ يجري اتصالًا ذا شقين؟ كلا. فما حدث كان بعيدًا عن هذا، وكان الرئيس مثل جهاز الإرسال فقط، يرسل ولا يستقبل.

قال رئيس منفذ للصناعة: "إني لا احتكر الكلام عندما أحضر اجتماعًا للموظفين وتصحبني سكرتيرتي إلىٰ الاجتماع. ويظن كل شخص أنها تدون ملاحظات لصالحي ولكنها لا تفعل هذا، وإنما تسجل الوقت الذي استغرقه في الحديث؛ لأني أريد أن أعرف الزمن الذي استنفذه في الكلام من الساعتين المخصصتين للاجتماع. وصدقوني أنني منذ بدأت هذه الطريقة واجتماعاتنا في تقدم".

"وكانت الاجتماعات التي أرأسها منذ سنوات قليلة تبدو كأني أقود بها حملة من الكلام لتعطيل العمل، وحضر رئيسي يومًا أحد هذه الاجتماعات، وبعد نهايته تساءلت قائلًا "إني أعجب لماذا لم يتكلم "جاكسون" عن مشكلة المعدات في قسم "إيفانز"؟.

وكان الجواب: "أنه لم يجد فرصة للتفوه بكلمة".

العقبات التي تعوق إجراء الاتصالات في الاجتماع:

إذا كنت تريد في الاجتماع أن تتدفق الآراء بحرية، فكن حريصًا علىٰ ألا تعادي المجتمعين معك حتى ولو لم توافق علىٰ آرائهم، ولا تتكلم بصوت يملؤه الحنق لأن هذا يدل علىٰ أنك عاطفي. ويمكنك أن تجادل شخصًا بدون أن تغضب أو تجعله يسخط ما دامت معارضتك بنائية وذات هدف.

وغالبًا ما يتأجج الاحتداد أثناء اجتماعات ممثلي اتحادات العمال مع ممثلي إدارة الشركات لأن آراءهم علىٰ طرفي نقيض. ولكن غضب المفاوض الماهر يكون اصطناعيًا. ويفتعله للتأثير علىٰ الغير، ويعلم أنه لا يمكنه أن يفقد السيطرة علىٰ نفسه.

وحدث منذ سنوات قليلة مضت في أحد هذه الاجتماعات بمدينة "كليفاند" بولاية "أوهيو" أن فقد ممثل الشركة حقيقة السيطرة علىٰ أعصابه، وفي حنق بالغ مزق اقتراحات العمال إربًا. ومن كان يراه يظن حقيقة أنه قد جن غضبًا، ولكن عندما انتهىٰ الاجتماع قال وكيل اتحاد العمال متعجبًا: "إن هذا الشخص مساوم من الدرجة الأولىٰ، وهو لا يثور

أبدًا. وذلك لأنه أدرك أن غضب خصمه كان تمثيلًا، ثم أردف: "لا يمكن للحانق حقًا أن يجادل بمثل هذا الذكاء".

وهناك أشياء كثيرة تافهة. تحدث أثناء إجراء الاتصالات المباشرة، وتهدم أحسن المناقشات المثمرة. فقد صادف "تشارلز ولسن" وزيرالدفاع متاعب مع أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي؛ لأنه اعتاد أن يستهل مخاطبة لجنة الدفاع بالمجلس بقوله: "أيها الرجال" وكان هذا يثير حفيظتهم، واعتبروه عدم احترام لهم ومن ثم كانوا يضعون العراقيل أمامه، وكسب رئيس منفذ لشركة صناعية عداوة مدير العلاقات العامة إلىٰ الأبد؛ لأنه أشار إليه أثناء اجتماع الموظفين بقوله "رجل الإعلان". وحتىٰ دعوتك زميل بلقبه بينما اعتدت مناداته باسمه يمكن أن تسبب متاعب دائمة.

كيف تجعل الاجتماع يفشل؟

إذا أردت أن تفسد اجتماعًا وتجعله عديم الجدوىٰ وتهدم جميع خطوط الاتصالات، فهناك بعض جمل بسيطة في متناول اليد وتؤدي هذا الغرض، ولسوء الحظ أن بعض هذه الاصطلاحات أصبحت جزءًا من اللغة التي اعتدنا ترديدها في العمل دون أن تعيها، بالرغم من أنها مزعجة.

ولنفرض أنك تشرح فكرة في اجتماع وبعد أن انتهيت التفت إليك زميل، وقال: "لندخل في لب الموضوع" أو لنتكلم في جوهر الأمر". فبماذا تشعر؟ وأنت قد أمضيت عشر دقائق متكلمًا في لب الموضوع أو علىٰ الأقل متناولًا جوهر الأمر. ثم تكتشف أنه يظن أنك خرجت

عنالموضوع كلية، وأنه بقوة مناقشته الحادة كالبعض يريد أن يقومك. فهل يمكن أن ينشأ بينه وبينك اتصال أيًا كان؟ أو أنك في عقلك تستعد لمعارضته في كل شيء سيتفوه به.

وربما في مناسبة أخرىٰ تكون قد أعددت تقريرًا عن موقف البيع، ثم يحدث أثناء تلاوتك إياه في الاجتماع أن يقاطعك الجالس بجوارك قائلًا: "إن هذه النقطة غامضة وربما فشلت في الحصول علىٰ ما تدل عليه". ما الذي يقوله في الواقع؟ إنه يقول: "إنك أبله، وأنا سأصحح لك الوضع كما يجب". فهل تحبه؟ وهل تتجاوب مع أفكاره؟ كلا، اللهم إلا إذا كنت قديسًا. وأما عن الاتصالات فقد قطع خطوطها.

وهناك كثير من الاصطلاحات الأخرىٰ كثيرة الإزعاج مثل "لنر كل ما في جعبتك" أو "لماذا لا تطرح فكرتك علىٰ مائدة البحث لنلقي عليها نظرة قبل أن تستمر في برنامج الاجتماع" أو "لا يمكنني قبول هذه الفكرة"... وكثير غيرها. ولكنك لست في مكان سوق، ولغة الباعة المتنقلين كثيرًا ما تجرح.

والملاحظات التي تحط من الشخص الآخر، مهما شاع استعمالها، تثير الحنق؛ لأنها تصيب بغير حق كرامة الرجل، بتضمينها عدم إجادته لعمله، وإذا ما بدا عليك أنك تعتبر الاقتراح المقدم من زميلك سخيفًا، فأنت تحقره، وإذا ما تسببت في خجله فأنت تقيم سدودًا عالية في مجرىٰ إجراء الاتصالات في الاجتماع.

عمل اللجان مهم:

الاجتماع هو طريق الرئيس المنفذ لإجراء الاتصالات أثناء العمل، ويقدم لك التحدي والفرص ويمدك بالفرصة لتتعلم وتوسع أفقك. فأنت تعمل مع أشخاص، مع رؤساء منفذين في مستواك أو أعلىٰ منك، وليس مجرد توجيه الموظفين في إدارتك، ولك الحق في أن تعاون بأفكارك – إن كان لديك– في الخطة العامة وتقدم اقتراحات لتحسين أفكار الآخرين، فأنت تؤدي بهذا اختبارًا من اختبارات القيادة. ودعوتك لحضور اجتماع فرصة في حد ذاتها ويجب عليك الاستفادة منها.

واجتماعات الموظفين تباشر عملها عن طريق اللجان، وتكون اللجنة في الواقع هي التي تقوم بالعمل أو إجراء التحقيق وتعرض نتيجته علىٰ المجتمعين. وعندما تعين في اللجنة فإنما تعطي فرصة لتظهر مقدرتك وقد يكون العمل الذي يوكل إليك بعيد الصلة بواجباتك المعتادة، ومع ذلك فهو مهم ويحتاج إلىٰ زيادة مجهودك.

حصل مدير البيع في الشركة بمدينة "الينوى" علىٰ فرصتهالكبرىٰ عندما أسندت إليه عضوية إحدىٰ اللجان التي تبحث في تخطيط منازل العمال. وكان في الوقت مجرد مساعد لرئيس العمال بأحد المصانع الفرعية التابعة للشركة، وقد اعترف أن سبب اشتراكه في هذه اللجنة يرجع حقيقة إلىٰ انشغال رئيسه عن حضورها وحضوره بدلًا عنه.

وكان هذا العمل بالنسبة لباقي أعضاء اللجنة مكررًا ومملًا ولا

جديد فيه ولكن ليس بالنسبة إليه فزار المكتبة واطلع علىٰ الكتب التي تبين كيف عالجت الشركات الأخرىٰ هذا الموضوع. وكتب إلىٰ المؤسسات التي نفذت هذه المشاريع بنجاح، واستقىٰ الأفكار التي يمكن تطبيقها عمليًامن برامجها وأضاف إليها أفكارًا من عنده، وأصبح حجة في منازل العمال، وكان باقي أعضاء اللجنة سعداء لقيامه بحمل العبء عنهم وقبلت خطته ونالت نجاحًا فائقًا، وحضر الرؤساء المنفذون من الشركة الأم وبهرتهم الخطة ونال الغنم كله.

ولا يتبادر إلىٰ الذهن أنه قفز مرة واحدة إلىٰ منصب مدير البيع، فقد مضىٰ بين هذا وذاك سنين كثيرة، ولكنه كان قد أظهر قدرة علىٰ التنظيم، وأنه يعرف كيف يوصل أفكاره.

وبعد وقت من انتهاء عمل اللجنة، قدمت له فرصة الالتحاق بالمدرسة التي أعدتها الشركة لتدريب رجال البيع بها، ولعل هذه الفرصة ما كانت لتتاح لو ظل مغمورًا في عمله، مهما كانت براعته كرئيس عمال.

كيف تجعل الاجتماع مثمرًا؟

إذا كنت رئيسًا لاجتماع فإن وضع الخطة له يكون مثمرًا وفيه تحد لقدراتك ومبعث لسرورك، وإذا كنت تريده مثمرًا وذا فائدة في إجراء الاتصالات، فاستعد له جيدًا وتأكد من أهمية الموضوع وأنه يستحق المناقشة قبل إضاعة وقت الآخرين واجعل جدول الاجتماع مختصرًا ولا تحاول إتمام الكثير في جلسة واحدة. ولا تسمح أبدًا لشخص أو

شخصين أن يسودا الكلام في الاجتماع، فإن من واجبك أن تلزم هؤلاء الذين يحبون الاستعراض بالكلام كثيرًا، حدهم.

وإذا شرحت رأيًا مجردًا أو مبهمًا، فاضرب الأمثلة لتوضيح الفكرة، وراقب معاني كلماتك فالكلمة قد تعني شيئًا لفرد بينما لفرد آخر قد تدل علىٰمعنىٰط مختلف كلية.

وقص "جون ميرفي" من شركة بنسلفانيا للسكك الحديدية قصة الصبي الصغير الذي أراد من والده عندما أخبره أنهم سوف ينتقلون من الجيرة أن يأخذه إلىٰ الحديقة العامة القريبة ليودع أصدقاءه الوداع الأخير، وقد كان الصبي مغرمًا بتمثال راكب للجنرال "جرانت" بالحديقة.

وقال الصغير عندما وصلوا إلىٰ التمثال: "الوداع يا جنرال جرانت" إننا سننتقل إلىٰ منزل جديد ولا أظن أني سوف أراك مرة أخرىٰ قريبًا. "ثم الفت إلىٰ والده قائلًا: "قل لوالدي من هو هذا الرجل الممتطي "جنرال جرنت" فقط كان في ذهن الصغير أن "جنرال جرانت" هو اسم الحصان".

ويسرد "ونستون تشرشل" عن المناقشة الطويلة التي حدثت بين الإنجليز والأمريكان في أحد اجتماعات أركان الحرب. فقد كان معنىٰ "تبويب الفكرة" في نظر الإنجليز أنه ووفق عليها ويؤخذ بها فورًا، في حين غضب الأمريكان لأنهم ظنوا أن حلفاؤهم يحاولون تأجيل المناقشة المهمة.

وإذا كنت تريد للاجتماعات التي ترأسها أن تأتي بنتائج، فحافظعلىٰ إجراء الاتصالات داخلها وتأكد أن كل شخص حاضر في الاجتماع يفهم ما

يجري فيه، ويمكنك التأكد من ذلك بإلقاء الأسئلة بمهارة من وقت لآخر.

والاجتماعات أهم وسيلة للإدارة لإجراء الاتصالات، فتأكد من أنك تحصل علىٰ أحسن النتائج منها وأنها تستفيد منك خير استفادة.

وإذا كنت أحد الحاضرين في اجتماع لا تجلس كالتمثال، علىٰ حين يهيم فكرك بعيدًا وابذل جهدك لتدلي باقتراحات مفيدة فيما يتعلق بموضوع المناقشة، وأنصت جيدًا إلىٰ ما يقال. وهناك وسيلة للإنصات في الاجتماعات ويمكنك التعود عليها سريعًا بقليل من المشقة، ولكن هذه الطريقة ستزيد من كفاءتك بنسبة ١٠٠%.

وإليك ما تفعله... أبدأ بزحزحة مقعدك حتىٰ تواجه المتكلم وأنت الآن تراه كما تسمعه، فلديك فرصة أكبر لتفهم أفكاره. وإذا كنت ستدون ملاحظات فدونها باختصار فلست سكرتيرًا للاجتماع لتسجل ما يدور فيه، وإذا كنت ستداوم علىٰ الكتابة فسيضل منك الموضوع في زحمة الكلمات.

وإذا قال أحدهم شيئًا لا توافق عليه، فلا تقفز سريعًا ناشبًا أظافرك في عنقه، بل انتظر حتىٰ ينتهي من تصريحه وتكون أنت قد فهمت ما يقصده جيدًا.

ثم إذا كان عليك أن تصحح الموقف فافعل ذلك بطريقة بنائية ودية، فلست قبل كل شيء تحاول كسب مبارزة.

وقال "ويليام جيلمان" من شركة "فوث" التعدينية: "إذا كنت رئيسًا للاجتماع وقاطع أحدهم معارضًا المتكلم، فسل المقاطع أن يعيد ما قاله المتكلم، فإذا لم يستطع أن يكرر بدقة ما قاله المتكلم، فسله أن يلزم الصمت حتىٰ يعرف موضوع المناقشة، وسوف ترىٰ سريعًا أن اجتماعاتك ستسير بهدوء.

ولا يمكن طبعًا أن تتبع هذه النصيحة مع الآخرين، ولكن يمكنك استخدامها في الاجتماعات التي ترأسها.

وهناك أمر آخر، وهو ألا تحاول دائمًا أن يكون لك الكلمة الأخيرة، فإذا رأيت نفسك وقد اختلفت الآراء بدون نتيجة، فأغفل الموضوع، فعلىٰ أي حال لن يمكنك حسم الأمر في هذا الاجتماع، وأنت قد أدليت برأيك، وبالإضافة فإن هذه الطريقة تظهرك شخصًا معقولًا وتكسبك كثيرًا من الأصدقاء.

والاجتماعات جزء من عملك اليومي، ويمكن أن تصبح مملة وكئيبة إلا إذا كان لديك الوعي بالغرض منها، فسل نفسك هذا السؤال: هل أحصل علىٰ أقصىٰ فائدة من الاجتماعات التي أحضرها؟ وهل أشارك فيها أم أجلس لأداوم النظر في ساعتي مستعجلًا إنهاءها؟

والاجتماع مكان تأخذك منه قدرتك علىٰ إجراء الاتصالات مع الآخرين إلىٰ آفاق جديدة. والقواعد البسيطة الآتية ستساعدك علىٰ قيادة اجتماع يحقق نتائج مثمرة، وستعاونك أيضًا علىٰ مساعدة رؤساء الاجتماعات الآخرين ليقوموا بعملهم.

والاجتماعات يجب أن تشجع إجراء الاتصالات وجهًا لوجه بطريقة إيجابية علىٰ أكمل وجه، وإذا لم يتم ذلك فالأحرىٰ أن يطلق عليها التعريف الذي كان في وقت ما مطابقًا لها وهو "الاجتماع هو اجتماع مجموعة من الناس ليس لديهم القدرة علىٰ عمل شيء كأفراد ليقرروا أنه لا يمكن عمل شيء".

كيف تقود اجتماعًا؟

الاستعداد قبل الاجتماع؟

١. سل نفسك هذا السؤال: "هل هذا الاجتماع ضروري؟" وتأكد من أن الإجابة بالإيجاب قبل أن تدعو إليه.

٢. تأكد من أن مكان الاجتماع قد حسن إعداده ولاحظ أن الغرفة فسيحة والمقاعد مريحة، ووقت الاجتماع مناسب، وأن عدد الأوراق والأقلام والأدوات الأخرىٰ اللازمة متوافر.

٣. قرر ما هي المواد أو المعلومات التي ستمد بها المجتمعين وكيف يجب أن يتقبلوها. وأعد أسئلتك مقدمًا حتىٰ تبدأ المناقشة فور عرض المشكلة.

أثناء انعقاد الاجتماع:

١. افتتح الجلسة ببشاشة ودع المجتمعين يأخذون راحتهم، واشرح الغرض من الاجتماع.

٢. زودهم بجميع الحقائق المحتاج إليها لاتخاذ قرار صائب.

٣. الزم جدول الاجتماع ولا تسمح بإثارة موضوعات خارجية مناقشات لا علاقة لها بموضوع الاجتماع.

٤. لا تتجاوز الوقت المحدد للاجتماع وأنجز فيه كل ما يمكن إنجازه، ولكن لا تستمر إذا كان واضحًا أن كل شخص قد تعب.

٥. تأكد أن كل واحد من المجتمعين لديه الفرصة للتعبير عن وجهة نظره.

٦. لخص ما قيل وأعلن عما أتمه الاجتماع وأشر إلىٰ العمل الذي سيتخذ نتيجة للاجتماع، وعين الرؤساء المنفذين للجان التي ستتولى ترجمة قرارات الاجتماع إلىٰ عمل. وإذا احتاج الأمر إلىٰ مزيد من المعلومات قبل الوصول إلىٰ خاتمة الاجتماع، فاذكر هذا وعين لجنة للحصول علىٰ البيانات الإضافية المطلوبة.

بعد الاجتماع:

١. تتبع الموضوع وراقب تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع.

٢. أحط أعضاء الاجتماع علمًا بما يتم تنفيذه نتيجة قرارات هذا الاجتماع.

ما هي درجتك لمعامل إجراء الاتصالات عن طريق الاجتماعات؟

إن الرئيس المنفذ الذي يمكنه أن يدير اجتماعًا مثمرًا قد تعلم

عمله في إجراء الاتصالات ويفهم أهمية التفكير الجماعي ويملك ملكة التخيل والإقدام. ويمكن لأي شخص أن يكون رئيسًا ناجحًا لاجتماع ما، فكل ما تحتاجه هو صفة القيادة والإدراك السليم.

وسوف يمكنك الاختبار التالي من تقويم قدرتك علىٰ عقد الاجتماعات، وهو مكون من عشرة أسئلة إذا ما أمكنك الإجابة علىٰ كل منها بالإيجاب فأنت خبير في إجراء الاتصالات. لتكن إجابتك بصدق وأمانة، فما تريد أن تكتشفه حقًا هو أين نقط ضعفك حتىٰ يمكنك أن تتقدم. اعط لنفسك عشر درجات عند كل إجابة بالإيجاب والنجاح من سبعين درجة:

١. عندما أتولىٰ رئاسة اجتماع ما فإني أخطط له جدولًا محددًا مدروسًا والتزمه ولا أحاول مطلقًا أن أحيد عنه.

نعم لا

٢. عليَّ أن ألم بموضوع الاجتماع حتىٰ لو أنفقت وقتًا مقدمًا في التحضير.

نعم لا

٣. اجعل الاجتماع قصيرًا، ولا أضيع مطلقًا وقت المجتمعين بالسماح للمناقشات بأن تخرج عن حدودها.

نعم لا

٤. ألزم موضوع المناقشة وأحصل علىٰ رأي كل واحد من المجتمعين

فيه حتىٰ لو أدىٰ الأمر إلىٰ انتزاعه من فم الصامتين منهم.

نعم لا

٥. أفهم الأغراض التي أحاول الوصول إليها في الاجتماع، وأتأكد من أن كل عضو في الاجتماع لديه مثل هذا الفهم الواضح.

نعم لا

٦. إنني –باعتباري رئيسًا للاجتماع– لا أمثل الشطارة، فلا أدبدب علىٰ الأرض ولا أتولىٰ إلقاء جميع الأسئلة ثم أجيب عليها. ولا أزدري اقتراحات الآخرين لمجرد أن زيادة معلوماتي عن الموضوع تجعلني أعتقد أن هذه الآراء سخيفة، ولا أحرف معنىٰ تصريح أحد المشتركين في الاجتماع أو أهدمه بحجب نصف الحقائق. وأعرف أني قد أثير ضحك الموجودين إذا ما جعلت أحد المشتركين في الاجتماع يفقد لون وجهه ارتباكًا ولكني أعلم أيضًا أنني لم أكسب أصدقاء بهذه الطريقة. وأحاول أن أضرب من نفسي مثلًا للمستوىٰ العالي للإنتاج في الاجتماع لأني أعلم أنه إذا ما هضمت وفهمت الموضوع الذي أتكلم فيه فإن الرؤساء المنفذين الآخرين سوف يحضرون الاجتماع وهم علىٰ استعداد أيضًا.

نعم لا

٧. عندما أحضر اجتماعًا فلا أنسىٰ أنني أشارك في مسئولية نتائجه، فلا

ألقي العبء علىٰ الآخرين بسكوتي المطبق ثم أنحاز إلىٰ رأي الأغلبية، بل أدرس الموضوع وأقدم اقتراحات بناءة.

نعم لا

٨. لا استخدم الاجتماع كمجال للمناظرة أو ساحة المحكمة لاستعراض مهارتي وأعلم أنني إذا ما كنت مهاجمًا وجهير الصوت فإنني ببساطة ابني مقاومة لآرائي.

نعم لا

٩. أنصت مليًا وعندما يتكلم أحد غيري أعير ما يقوله الاهتمام ولا أظل أفكر فيما سوف أقوله بمجرد ما أعطي الكلمة.

نعم لا

١٠. لا أحاول أن أهدم آراء الزملاء لإظهار مهارتي، فأنا أعلم أن السلبية قد تفيد أحيانًا وأن للنقد وظيفة وغاية، ولكني أعلم أيضًا أن للاجتماع غرضًا إيجابيًا وأن عملي كعضو فيه هو مساعدة الزملاء في الوصول إلىٰ أهداف معينة. فعندما أنقد اقتراحًا لزميل يكون ذلك بمحاولة تقديم اقتراح أفضل أو سد الثغرات في الاقتراح المقدم منه.

نعم لا

السر الثالث

كيف تحصل علىٰ أحسن النتائج من الكتابة؟

يجب عليك أن تتعلم كيف تنقل أفكارك إلىٰ الورق لكي تتقدم في إدارة الأعمال. فكثير جدًا من الرؤساء يكتبون كما يكتب الأميون ولا يعرفون كيف يعبرون كتابة عما يريدون قوله، بل ولا يعرفون كيفية هجاء الكلمات أو وضع علامات الترقيم في الجمل، وأخطاؤهم النحوية واللغوية شنيعة للغاية. إذا إنهم مثلًا لا يفرقون بين كلمتي "من" و"ما" عندما يتكلمون عن الأشخاص والجماد. كما يرفضون احترام قواعد اللغة فيما يختص بالفاعل والمفعول مثلًا فتكثر أخطاؤهم اللغوية والنحوية والهجائية وغيرها. ومع ذلك فهم يعتقدون إلىٰ حد ما أن هذا لا يهم مطلقًا.

إن مثل هؤلاء الرؤساء المخطئين جدًا في هذا، وأنت أيضًا إذا لم تكن قد تعلمت كيف تعبر عما في نفسك كتابة فالناس يحكمون عليك بما تكتبه، إذ إنك لو أرسلت خطابًا مليئًا بالأخطاء الهجائية والنحوية فإن ذلك حرىٰ بأن يؤثر في الفكرة المعروفة عن مقدرتك. وإذا كانت تقاريرك غامضة غير مترابطة، فأنت لا تساعد نفسك علىٰ تكوين فكرة حسنة عند رئيسك، فإذا ما جعلته يأتي إلىٰ مكتبك ليقول لك: "أما وقد تلقيت تقريرك فهل لك أن تنتقل الآن إلىٰ مكتبي لتشرح لي ماذا تريد أن تقول؟" فثق أنك تركت لديه أثرًا سيئًا. ولعله يقول: إن فلانًا من الناس لا

غبار عليه فهو كفء ولديه المقدرة علىٰ العمل، ومن المؤسف أنه لم يكمل تعليمه ويتم دراسته. وهو يعرف عن عمله أكثر من كثير ممن رقوا قبله، ولكن العقبة في ذلك هو أنه ليس فقط مؤهلًا لعمل أكبر".

ولعلك تكون أهلًا لعمل أفضل ولكنك ستحرم نفسك من الترقي إذا لم تكن تعرف كيف ترىٰ الاتصالات وتقوم بها عن طريق الكتابة، وتصبح كاللاعب الذي لا يجيد اللعب إلا من زاوية معينة وفي مركز معين. فأنت لا غبار عليك ما دمت تقوم بالاتصالات عن طريق المحادثة، أما إذا كان عليك أن تكتب شيئًا فسيكون الفشل من نصيبك.

قد يتحتم عليك أحيانًا الاعتماد علىٰ ما تكتبه ليحل محل المحادثة، إذ ليس في مقدرتك أن تكون أو توجد في كل مكان بشخصك. وهنا تحتاج إلىٰ من يمثلك خير تمثيل لتقديم موضوعك، وقد يقع الاختيار علىٰ الكلمات التي تدونها بقلمك لتحل محلك.

علىٰ أنه يمكن لأي شخص أن يتعلم كيف يكتب كتابة صحيحة، وليس معني هذا أن أحدًا يريد منك أن تكون كاتبًا محترفًا: إذ إن إعداء تقرير واضح منظم لا يحتاج إلىٰ أن تكون أديبًا منمق الأسلوب، كما لا تتطلب منك كتابة خطاب مفهوم واضح الكثير من متن اللغة أو القوافي والأوزان. ولكن عليك أن تفكر متيقظًا وبذهن صاف فيما تريد أن تقول، ثم ابحث عن الكلمات العادية البسيطة المتداولة لشرح أفكارك حتىٰ يفهمها القارئ. وليس في هذا الأمر أية صعوبات وإنما هو مسألة تمرين فقط فالكتابة المبسطة السهلة

مسألة نظام وتعود كلما كررت استعمالها سهلت عليك.

وفي مكتب كل رئيس منفذ نجد كمية ضخمة من المكاتبات والأوراق تتصل بكل ناحية من نواحي العمل. وأنت ترجع إلىٰ التقارير في كثير من الموضوعات وأحيانًا يسجل تقريرك ما سبق أن أخبرت بهرئيسك شفاها، فتقوم بكتابته للرجوع إليه عند الحاجة أو لتنشيط ذاكراته. ولكي تعطيه معلومات دقيقة يجب أن تعرف كل شيء عما تكتب كما يلزم أن تفكر مليًا في الموضوع ولا تسترسل في كتابة ما يعن لك دون تفكير. ولهذا كان من الأهمية أن تعد مسودة عن الموضوع قبل البدء في الكتابة، وهكذا لا تخرج عن جوهر الموضوع ويتحتم عليك وضع كل بند في موضعه الصحيح.

التقرير والمذكرة: وظيفتهما في جهاز الاتصال:

إن فائدة التقارير والمذكرات هي إحاطة رئيسك علمًا بالأمور وإسداء النصيحة إلىٰ الزملاء وإصدار التعليمات إلىٰ المرؤوسين. ويجب أن تكون هذه مختصرة وفي صميم الموضوع ولا تحرر إلا عندما تدعو الحاجة إليها. وأفضل أنواع الكتابة هي الخالية من الحشو الزائد وفي الوقت نفسه يجب ألا يكون الاختصار معيبًا فيطمس الحقائق.

قص "لونس ستيسن" الذي يعمل في مجلة "فوريس" القصة التالية عن رئيس شركة ما، كاد يهدم اتصالاته مع رؤساء الأقسام لسوء استعماله المذكرات. وكان هذا الرئيس مهندسًا بارعًا وإداريًا ناجحًا، ولكن مذكراته

لمرؤوسيه كانت نموذجًا للتوجيهات المسهبة لاعتنائها بالتفاصيل. وحدث ذات يوم أن حضر مؤتمرًا في الإدارة حيث استمع إلىٰ متحدث ينوه بفائدة الاختصار فقال: "إن الإيجاز والتحديد والاختصار في الكتابة وفي عدد الكلمات هي خلاصة الإدارة وإن الرؤساء المنفذين الناجحين يعرفون كيف يقتصدون في الكلمات".

وأخذ رئيس الشركة المذكورة كلام الخطيب علىٰ محمل الجد، وفي الحقيقة حمل معاني الكلمات أكثر من اللازم ثم بدأ برنامج التقليل من استعمال الكلمات وإعادة النظر كلية في طريقته في كتابة المذكرات، وتلقىٰ المرؤوسون التعليمات اللازمة لإتباع المثل والنهج علىٰ منواله. وبدأ يتدفق من مكتب الرئيس سيل من الرسائل المقتضبة الغامضة التي بلبلت أفكارهم وحيرتهم تمامًا.

وتلقىٰ مدير العمل مذكرة نصها الآتي:

"انظر م في ع. يونيو. أ. أز ر. أ. خ. م. أ. ج.؟ اعطني رأيك؟"

وهرش المدير العام رأسه وظل يفكر، وأخيرًا جدًا فهم أن الرئيس يقصد" انظر المقالة المنشورة في عدد يونيو من الاقتصاد الأسبوعي. وراجع مقال أثر الخطط المربحة في الصناعة. أعطني رأيك عن قيمة الأفكار التي به وعما إذا كانت أفكارًا جيدة؟".

وتلقىٰ مدير العلاقات الصناعية مذكرة أخرىٰ نصها كالآتي:

"اتخذ إجراء سريعًا بالنسبة لآخر عملية. الاجتماع باكر".

ولم يكن مدير العلاقات الصناعية واثقًا مما يعتبره الرئيس آخر عملية، وأين ومتىٰ يعقد الاجتماع، وقال: "إن ذلك مثل تلقي مذكرة تقول: "فكر معي" وعن أي شيء؟ ليتني أعرف".

ولم يتلق الرئيس أي تعليق علىٰ طريقة كتابة المذكرات مما جعله مسرورًا جدًا من طريقته وسعيدًا بها، وقال لسكرتيرته: إن إصراره علىٰ كتابة المذكرات في فقرة واحدة والمثل الذي ضربه للإدارة باختصار مذكراته وفر عددًا لا يحصىٰ من الساعات.

وردت السكرتيرة قائلة: "لست متأكدة من ذلك، فكل مرة ترسل مذكرة إما أن أتلقىٰ مكالمة تليفونية أو زيارة من المرسل إليه يسألني أن أشرح له ما الذي تعنيه".

إن الطريقة التي تكتب بها تعبر عن شخصيتك وليست هناك طريقة واحدة أو صورة معينة للكتابة في محيط العمل يمكن ملاءمتها لقدرات جميع الناس، فقد يستطيع شخص أن يعبر عن نفس الرأي الذي يدلي به آخر ويقوم بشرح وجهة نظره بنفس الوضوح والجلاء ولكن بأسلوب أكثر اقتصادًا للكلمات، ومع ذلك فليس من الضروري أن يعني هذا أن مهارة هذا الشخص في إجراء الاتصالات أحسن وأنجح.

لقد اعتبر التقرير المقتضب الذي قدمه "يوليوس قيصر" إلىٰ مجلس الشيوخ الروماني ويقول فيه: "حضرت فرأيت فغزوت" نموذجًا

لكتابة التقارير. ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا أنه افترض في هذه الحالة أن أعضاء مجلس الشيوخ كانوا يعرفون عما يتحدث، فهم يعلمون أين ذهب ومن رأىٰ وأي البلدان غزا. ولو كانت تنقصهم هذه المعلومات لكان أحرىٰ برسالته أن تكون لغزًا مبهمًا، علىٰ أنه من المشكوك فيه أن "قيصر" نفسه مات كان ليقبل مثل هذا التقرير من أحد مرؤوسيه لما كان يعرف عنه من إصرار علىٰ الوقوف علىٰ الحقائق ودقائق الأمور.

أما إذا كان الأمر يحتاج إلىٰ صفحتين مثلًا لتكتب ما تريد أن تقوله وتُدْلَىٰ به فلا بأس من استعمال الصفحتين حتىٰ لا تحذف بعض الحقائق أو التفاصيل الهامة، لمجرد أن تعطي رسالتك شكلًا معينًا مرسومًا. ولكن عليك ألا تحشو كتابتك بكلمات زائدة لا لزوم لها وإنما يجب أن تدون كل ما تشعر بأهميته بالنسبة لك أو للقارئ.

اعتاد رئيس شركة صناعية معينة بولاية "نيوانجلند" أن يكتب رسائل وخطابات لمرؤوسيه عن شئون الشركة ومشاكلها، وكان بعض هذه الرسائل يتكون من ثماني أو تسع صفحات وكان مرؤوسوه يعتقدون أنها مطولة جدًا، وأخيرًا عرضوا هذا الموضوع علىٰ بساط البحث في اجتماع للموظفين حيث ناقشوا الرئيس قائلين:

"إذا كنت تريد الموظف أن يقرأ الخطاب المرسل إليَّ فيجب ألا يزيد عن صفحة واحدة" ولما تساءل الرئيس عن السبب قالوا: "لأن الناس لا يقرؤون أي شيء يزيد عن صفحة وكل شخص يعرف ذلك".

فقال الرئيس: "لا اعتقد ذلك؛ لأن الخطاب إذا ما أحسنت كتابته وكان يحتوي علىٰ المعلومات التي تهم المرسل إليه، فلابد وأن يقرؤوه، والموظفون طبعًا يهتمون بعملهم وبمستقبلهم. وهذه الحقائق التي أريد إبلاغها إليكم لا يمكن اختصارها في صفحة واحدة ومع ذلك فسوف أخبركم بما سأقوم به للتأكد من صحة نظريتي، إنني سأقوم باستدعاء هيئة تجري استفتاء بينكم وتجمع المعلومات اللازمة لدراسة هذه الحالة عن طريق المقابلات مع الموظفين وأنا واثق كل الثقة أن نسبة من يقرؤون خطاباتي نسبة عالية".

ثم أثبتت الإحصائيات التي جمعت بعد ذلك أن الرئيس كان علىٰ حق تمامًا وأن الموظفين كانوا يقرأون خطاباته لا لأنها كانت طويلة أو قصيرة ولكن لأنها كانت تتعلق بموضوعات يرغبون في معرفتها ومناقشتها.

فإذا كانت مذكراتك وتقاريرك موضع اهتمام ومليئة بالحقائق ومنطقية في تسلسلها فلست في حاجة لأن تخشىٰ عدم قراءتها وإهمالها. أما إذا كان موضوع الرسالة التي توجهها لا يهم المرسل إليه ولا يعنيه في قليل أو كثير، فسوف يُلْقَىٰ عليها نظرة سريعة بصرف النظر عن طولها أو جمال الأسلوب الذي كتبت به.

وإذا كنت تاجرًا أو بائعًا وتلقيت رسالة من عميل تقع في عشرين صفحة تشرح الظروف المختلفة وتذكر الشروط التي علىٰ أساسها يمكن أن يتعامل معك أو أن تقوم بينكما بعض المعاملات، فإنك لن تقرأها فقط بل

من المحتمل أن تستظهرها وتستوعب ما جاء بها عن ظهر قلب.

أما إذا تلقيت نشرة توضح لك الموقف السياسي في مدينة "لينشتنستاين" مثلًا، فمن المحتمل أن تلقي بها في سلة المهملات علىٰ الرغم من العناية التامة بإعدادها وإخراجها في صورة ممتازة. وهذا يدل علىٰ أنه في استطاعتك الاعتماد كلية علىٰ اهتمام الشخص الآخر لكي يقرأ رسالتك، ولكنه يعني أيضًا ضرورة وجود اهتمام خاص بالموضوع عند القارئ الذي ستكتب له عنه قبل أن يضيع وقته في قراءته والوقوف علىٰ ما تريد أن تقوله له في هذا الموضوع. والأمر كذلك تمامًا فيما يتعلق بالكلام والمحادثة.

فإذا ما كنت تستمع إلىٰ شخص ما تعرفت عليه حديثًا وأخذ يقص عليك بالتفصيل كل ما يتعلق بحياة ومغامرات ونوادر كبرىٰ بنات ابن عمه التي ناهزت الثالثة من عمرها، فستجد أن عقلك يشرد ولا تستطيع متابعة حديثه. ولكن إذا كان هذا الشخص نفسه يحدثك عن "صفقة" مؤكدة في سباق الخيل ويخبرك بأن هذه "الصفقة" سوف تعود عليك بربح كبير ونتيجتها محققة، فإنك ستتابع حديثه باهتمام بالغ وتعلق أنفاسك علىٰ الكلمات التي تخرج من بين شفتيه.

وخلاصة الأمر يمكن أن تجمع في قاعدة واحدة بسيطة هي: "عندما تكتب رسالة في محيط العمل فحاول أن تلائم بين طولها ومعالجة موضوعك وبين اهتمام الشخص المرسلة إليه".

اعتاد موظفو شركة بمدينة "إيري" بولاية "بنسيلفانيا" بأمريكا ممن كانوا يحضرون المؤتمرات والاجتماعات أن يعدوا تقارير بما دار ثم تعرض هذه التقارير علىٰ جميع الرؤساء المنفذين. وحدث ذات مرة أن حضر أحد الموظفين الشبان مؤتمرًا كبيرًا للإدارة بمدينة "شيكاغو" ومثل أيضًا شركة في حفل عشاء أقامته جمعية العلاقات الأجنبية المحلية هناك. ولما عاد قدم تقريرين عن هذين الموضوعين ولم يمض علىٰ ذلك طويلًا حتىٰ استدعاه رئيسه إلىٰ مكتبه وقال له:

"هل فقدت تقريرك القيم يا "بيل"؟ ها هو ذا تقريرك عن مؤتمر شيكاغو إنه جيد وقد وفيته حقه فكل ما عرض فيه وكل ما يحويه من بيانات قيمة ومعينة لنا جدًا في العمل.

والآن انظر إلىٰ تقريرك عن عشاء العلاقات الأجنبية، لقد أرسلت هناك لأن الشركة رأت أن من واجب الكياسة ألا تخرج عن الإجماع في كتابة ورقة لا علاقة لها بالعمل في الشركة بينما لا يستحق اجتماع العلاقات الأجنبية في الغالب أكثر من عشرة سطور؟".

والخلاصة أنه بينما يمكن للمذكرة أن تكون تقريرًا مختصرًا فلا يمكن للتقرير أن يكون بمثابة مذكرة مطلقًا. لقد كان الرئيس المنفذ السابق الإشارة إليه يعطي مرؤوسيه في الواقع تعريفًا للمذكرة والتقرير ويوضح له الفرق بينهما، وسوف يتناولهما الشرح بالتفصيل في الأبواب التالية.

لكي يكون إجراء الاتصالات عن طريق الكتابة فعالًا، يجب عليك أن تعرف أنواعها المختلفة وكيفية استعمالها –ولنأخذ المذكرة علىٰ سبيل المثال. ما هي؟

المذكرة ببساطة هي نشرة الإدارة الخاصة، ويمكن القول بأنها الخلاصة المعبرة عن اتصالات رئيس العمل، وأنها البرقية السريعة التي ترسلها لرئيس أو زميل، والنبذة المختصرة المحتوية علىٰ المعلومات بشأن موضوع معين، والرد السريع عن سؤال محدد أو السؤال نفسه.

ومهما تفعل لا تجعل عدوىٰ كثرة كتابة المذكرات المنتشرة في دوائر الأعمال كثيرًا تصيبك، فبعض الرؤساء يندفعون بصفة دائمة في كتابة المذكرات وتكون النتيجة أن تفقد تأثيرها ويلقىٰ عليها الزملاء ببساطة نظرة ثم يهملونها.

وتجد كل يوم تقريبًا ما يحتاج منك إلىٰ كتابة رسالة شارحة مختصرة إلىٰ الرؤساء الآخرين الذين لديهم اهتمام بجزء من عملك أو الذين يجب إحاطتهم علمًا به وهذه الرسائل المختصرة هي المذكرات وهي غير رسمية موجزة ومرنة وليس المغزى منها أن تكون مناقشة تفصيلية لموضوع ما، ولكن يجب أن تبين بوضوح الحقائق الأساسية التي تريد أن تعرف.

قص رئيس منفذ لقسم صناعي عن احتجاجه علىٰ مرؤوس له كان قد أرسل له مذكرة، وكان الرئيس قد طلب من سكرتيرته موافاته بصورة هذه المذكرة. وقال لمساعده مؤنبًا: "إنك تعرف ما الذي كنت أتوقعه وإني مع ذلك أرسلت لك مذكرة في هذا الموضوع بخصوصه" وهنا قدمت له السكرتيرة صورة المذكرة وعليها هذه الكلمات: ماذا تم؟ هل ستنجزه في الوقت المحدد؟ ولم يكن هناك أي إشارة لنوع العمل ولا التاريخ ولا الموضوع. وطبيعي ظن مرسل المذكرة وقتها أن المرسل إليه يعرف ماذا يقصد، ولكن يصعب بكل تأكيد إثبات ذلك بمثل هذه المذكرة. وقال الرئيس: "فلذت بالصمت عندما رأيت أني المخطئ، ولكني الآن عندما أكتب مذكرة ما فالناس تعرف ماذا أعني".

ويمكن للمذكرة أن تكون سجلًا نافعًا، فرئيس العمال اليقظ يكتب إلىٰ إدارة العلاقات الصناعية مذكرة يصف فيها كيف عالج موقفًا غير عادي، وعلىٰ الأخص إذا ظن أنه ربما سوف يحتاج إلىٰ هذا التسجيل وقتًا ما في المستقبل. وعلق مستشار معروف علىٰ أهمية مثل هذه المذكرة في طريقة إجراء الاتصالات قال: "كان عليَّ منذ عهد قريب أن أمثل الشركة في قضية فصل عامل فصلًا تعسفيًا، وكنت محتاجًا إلىٰ كل الحقائق الممكنة التي تؤيد حق الشركة في فصل هذا العامل. وكنت يائسًا من هذه القضية؛ لأن إدارة المستخدمين لم تحسن استيفاء سجلات العمل.

ولما تحدثت إلىٰ رئيس العمال الذي أعددته ليكون شاهد الإثبات الأول في القضية قال: "لقد حذرت هذا العامل مرتين بأنه إذا ما استمر في ترك عمله بدون إذن مني فسيؤدي هذا إلىٰ فصله ولكنه لم يستمع إلىٰ التحذير فسلمته إنذارًا كتابة عندما عاد إلىٰ ذلك مرة ثالثة، ولما كرر هذه المخالفة للمرة الرابعة فصلته".

وعندما قلت له: "ولكن هل يمكنك إثبات ذلك؟ لأنه يقول إن أول مرة ذكرت هذه المخالفة كان في إنذارك الكتابي وادعىٰ أنك متحامل عليه لانضمامه إلىٰ الاتحاد".

أجاب قائلًا: هذا ليس صحيحًا ويمكنني إثبات ذلك وذهب إلىٰ مكتبه وأخرج ورقة من ملف وإليك ما كان مدونًا بها:

عند الساعة العاشرة تقريبًا في صباح يوم ١١ من فبراير وجدت "جون والتر" عامل الثقب الكبس تحت إدارتي، في المكان المعد لاحتساء المشروبات، يتناول قدحًا من القهوة، ولما سألته عن سبب مغادرته مكان عمله، أجاب أنه لم يتناول فطوره، وأنه يحتاج إلىٰ قدح من القهوة للاستمرار في العمل، فأخبرته أنه ليس له الحق في مغادرة الإدارة دون إذن مني، وعليه أن يرجع إلىٰ عمله فورًا، وأنه إذا عاد إلىٰ ذلك مرة أخرىٰ فسوف يعرض نفسه للعقاب، وكان حاضرًا أثناء المناقشة "جوهرفنز" رئيس العمال في إدارة التشغيل ويشهد علىٰ هذا التحذير.

وكان هناك مذكرة ثانية قدمها رئيس العمال وفيها يقول: في الساعة

الثالثة وخمس وعشرون دقيقة من بعد ظهر يوم ٢٥ من مارس كان "جون والترز" عامل الثقب بالكبس يدخن لفافة تبغ في الغرفة المجاورة لماكينات المصنع فأخبرته أن في ذلك مخالفة لتعليمات الشركة وأنه سبق وقد أنذر لمخالفته ومغادرة مكان العمل بدون إذن، وأنه إذا تكررت هذه المخالفة فسيفصل من عمله. فاعترف بالمخالفة وطالب مسامحته هذه المرة فطلبت منه أن يعود إلىٰ عمله وأن يراعي عدم مغادرته في المستقبل وإلا سيعاقب علىٰ ذلك.

كان في هاتين المذكرتين بجانب الإنذار الكتابي الكفاية لكسب القضية.

أنواع المذكرات والخطابات في العمل:

إن الموضوعات التي يكتب منها مذكرات لا تحصىٰ ولكن يمكن تقسيمها إلىٰ الآتي:

مذكرة الإحاطة:

وهي مجرد نشرة أو إشارة لموضوع معين مثل إخطار عن إجازة أو تعيين موظف جديد ويستخدم أيضًا في إبلاغ رؤساء الأقسام بالتغييرات التنظيمية.

ما هي الصعوبة في كتابة هذه المذكرة؟ لا شيء إذا لم تحررها بمنتهىٰ العجلة. أرسل مرة رئيس شركة "بنيويورك" مذكرة إلىٰ مرؤوسيه

يخطرهم فيها بالاجتماع الشهري ولكنه نسىٰ أن يذكر أن الاجتماع سيعقد في الساعة العاشرة صباحًا بدلًا من الوقت المعتاد وهو الساعة الحادية عشرة ونتيجة لهذا جلس الرئيس بمفرده ما يقرب من الساعة قبل أن يصل مرؤوسوه.

ما هي الحقائق التي كان عليه ذكرها في المذكرة؟

بالاختصار هي الآتي:

١. الغرض من الاجتماع.

٢. وقت الاجتماع.

٣. مكان الاجتماع.

٤. الموضوعات التي ستثار في الاجتماع حتىٰ يتمكن الأعضاء من إحضار البيانات المتعلقة بها.

وإن من باب المجاملة فقط أن توضح بإسهاب عندما تحرر إخطارًا. تحدث رئيس منفذ في حلقة مناقشة عن إجراء الاتصالات أقامتها الجمعية الإدارية الأمريكية عن مذكرة تلقاها من رئيسه بعد ظهر يوم جمعة يقول فيها: "سأقابلك في مكتبي يوم الاثنين القادم الساعة العاشرة". وقضىٰ الرجل عطلة آخر الأسبوع كئيبة، فلماذا يريد رئيسه أن يقابله؟ هل سيفصل من العمل؟ أم سينقل؟ أم حدث شيء خطأ؟ وانتظر الميعاد المضروب وهو علىٰ أحر من الجمر، وأخيرًا حان الميعاد، ودخل علىٰ رئيسه وهو قلق عصبي.

"أهلًا" قالها رئيسه مرحبًا بصدق ثم أردف قائلًا: "هل لك أن تعطيني رأيك في هذه التقارير المتعلقة بخطط مكافآت رؤساء الأقسام؟ إن المسألة ليست عاجلة".

وتنفس الرجل الصعداء ولكنه غضب أيضًا وقال بعد ذلك: "عليه اللعنة! إني اعتقد أنه فعل ذلك لأنه أراد أن أظل قلقًا طول نهاية الأسبوع وقد نجح في ذلك".

وكم كان يكون إجراء الاتصالات أنجح لو كان الرئيس قد كتب "برجاء مقابلتي الساعة العاشرة من يوم الاثنين القادم بمكتبي، لأنني أريدك أن تراجع بعض التقارير المتعلقة بخطط مكافآت رؤساء الإدارات".

مذكرة الاستفسار:

وهي مجرد سؤال مسطر علىٰ ورق فعندما تريد أن تسأل رئيس قسم آخر في معلومات عن بعض أوجه النشاط في إدارته، أو عن بعض مشروعات موضع اهتمامكما، فأنت ترسل إليه مذكرة. ولقد تقول: ولماذا لا استعمل التليفون أو أذهب لمقابلته؟ لا بأس ولكن ربما تريد أن تسجل في ملفاتك أنك استعملت واستفسرت أو ربما لبعض الأسباب، ترغب في الحصول علىٰ إجابة مكتوبة عن سؤالك، أو ربما يكون الطرف الآخر غير موجود وترغب في التأكد من أنك لن تنسىٰ سؤاله عما تريد أن تعرفه. ومهما يكن السبب فإذا كنت تريد أحسن الإجابة علىٰ سؤالك شفاها أم كتابة فتأكد من وضع سؤالك بأدب ولباقة.

ويضر أحيانًا السؤال إذا وضع مقتضبًا وزيادة علىٰ ذلك إذا ما كنت تريد من شخص أن تمدك بمعلومات، فيجب أن تسأل عنها بطريقة تظهر بوضوح الحقائق التي تريدها.

أرسل نائب رئيس شركة "نيوجرسي" الصناعية المذكرة الآتية لمرؤوسيه في مصنع محلي:

"عليَّ أن أقدم في الاجتماع بكبار الموظفين يوم الاثنين من الأسبوع القادم تقريرًا شفويًا عن موقف علاقات العمال. أرجو إرسال بيانات عن الشكاوى الرسمية من واقع الملفات خلال السنة الماضية والتصرف فيها. وأحتاج أيضًا معلومات عن مستويات الأجور والمكافآت في مصنعكم ومقارنتها بالأجور والمكافآت عندنا. وسوف تدور المناقشة حول المواضيع التي ذكرتها فهل هناك معلومات أخرىٰ إضافية خاصة بهذه الموضوعات علىٰ أن أحصل عليها؟

ومن مذكرة رئيسه هذه عرف الموظف تمامًا ما هو المطلوب، وفهم موضوع الاجتماع ومتىٰ سيعقد، فقد تلقىٰ توجيهات عن تحديد البيانات التي يحتاجها رئيسه، وسئل عما إذا كان لديه معلومات أخرىٰ ذات قيمة تتعلق بالموضوع.

ولنفرض أن نائب الرئيس أرسل مذكرة نصها "عليَّ أن اجتمع بكبار الموظفين لمناقشة مشاكل العمال. أرجو إرسال جميع المعلومات الضرورية" فماذا كان يفعل المرؤوس؟. لن يمكننه معرفة موعد الاجتماع أو ما هي البيانات المطلوبة علىٰ وجه التحديد. وكان ممكنًا أن يفعل واحدة من اثنتين: فإما أن

يطلب إيضاحًا بالتليفون، أو يتصرف. ولو اتخذ الحالة الأولىٰ فكان يمكن لرئيسه أن يرسل إليه مذكرة يقول فيها فقط "اتصل بي تليفونيًا" ولو اتخذ الحالة الثانية فربما تكون المعلومات التي يمده بها بعيدة كل البعد عن الموضوع. فعند كتابة مذكرة الاستفسار ستكون مصيبًا إذا اتبعت قاعدة واحدة أساسية وهي: "ضع سؤالك بوضوح تام حتىٰ تحصل علىٰ الإجابة التي تريدها".

مذكرة المعلومات:

وتستعمل في إحاطة موظفيك وزملائك ورئيسك علمًا بالأشياء أو الحوادث التي يجب أن يعرفوا عنها. مثلًا، إذا حدث شيء مهم يتعلق بنشاط إدارتك وعالجت الموضوع فتكتب مذكرة إلىٰ رئيسك موضحًا ما فعلت. وليست هذه المذكرة تقريرًا ولو أنها قد تسبق التقرير فهي مجرد فقرة قصيرة للعلم بموضوع معين.

وغالبًا ما تأتي مذكرات المعلومات بنتائج عكسية إذا ما كانت غامضة، أو لأن الكاتب لم يتعب نفسه في التفكير عند تحريرها. حدث مرة أن مدير البيع في إحدىٰ الشركات الصناعية صدام بشدة عندما تلقىٰ مذكرة من هذا النوع. فقد كان يحاول أن يجعل شركة ما ولنسميها شركة "ديفون" تزيد عن مشترياتها وكان يبدو أنه سينجح في ذلك.

ثم تلقىٰ مذكرة من أحد مساعديه نصها: "حضر السيد جونز" من شركة "ديفون" أمس وأخبرته أنك لا يمكنك مقابلته ثم أعطيته المعلومات التي يطلبها. ويبدو أنه اقتنع".

ولربما كان السيد جونز مقتنعًا ولكن مدير البيع كان أبعد من ذلك فاندفع إلىٰ مكتب مساعد، وطلب منه أن يخبره بما حدث.

وجاءه الجواب: "لا شيء فلقد سأل السيد "جونز" عما إذا كنت موجودًا بمكتبك، فأخبرته أنك باجتماع. فقال: هذا لا يهم، وإن كل ما يريد معرفته أن الشحنة التي وعدنا بتسليمها في نهاية الأسبوع في طريقها فأخبرته أنها ستصل في موعدها ومن ثم خرج".

فلو كانت المذكرة تحوي هذه المعلومات لرأىٰ مدير البيع فورًا أن السيد "جونز" يطلب فقط معلومات روتينية، وأن زيارته لا تتعلق بالموضوع المهم الذي يريد أن يحصل عليه.

وعندما ترسل إلىٰ أحد مذكرة معلومات فتأكد أنك تعطي معلومات، ولا تضع ألغازًا محيرة وإذا وضعت نفسك مكان القارئ فيمكنك الحكم علىٰ تأثير مذكرتك، وتمعن فيها واسأل نفسك: "هل هذا يعطيه صورة واضحة؟ وهل ترك شيئًا يجب ذكره؟".

وإذا اتبعت الطريقة البسيطة الآتية في إعداد مذكرات من هذا النوع، فستجد أنه من السهل جدًا أن تفهم رسالتك:

١. صف باختصار المشكلة التي حللتها، والخطوة التي اتخذتها، أو السؤال الذي أجبت عنه.

٢. بين بسرعة الظروف.

٣. اذكر ما الذي فعلته.

٤. اذكر ما الذي وصلت إليه من نتائج هذه الخطوة.

مذكرة أو خطاب التهنئة أو الشكر:

عندما يؤدي شخص ما عملًا ممتازًا، أو ينال ترقية، فإن مذكرتك إليه هي شهادة خطية لتقديرك أو تمنياتك الطيبة، وطبيعي أنك ستهنئه أو تشكره بنفسك ولكن هذا لن يقوم مقام المذكرة المكتوبة التي يستطيع من يتلقاها أن يفخر بها.

واجه مدير العلاقات الصناعية لأحد المصانع المحلية التابعة لشركة متعددة الأفرع مفاوضة صعبة لإجراء تعاقد وخرج منها رافعًا أعلام النصر وتلقىٰ عن ذلك خطابات تهنئة، وكان أحدها من نائب رئيس الشركة الرئيسية مدونًا به: "أحسنت وإلىٰ الأمام".

وكان الآخر من الرئيس المحلي ومدونًا به: "لقد كان يا جورج عملًا رائعًا وإني مقدر لك الشهور التي قضيتها في البحث والتحضير لهذه المفاوضات، والليالي التي تغيبت فيها عن منزلك محاولًا إنهاء هذا العقد. واقتضىٰ ذلك منك مجادلات بارعة لتقنع الاتحاد أننا في موقف مالي لا يسمح بتقديم خطة للمعاشات هذا العام وكان لديك الحقائق التي تؤيد وجهة نظرك والصبر لإثباتها– تهانئي".

وسر مدير العلاقات الصناعية لتلقي هذه الخطابات، ولكنه طوىٰ

الأخير ووضعه في حافظة وهو يقول: "إني أريد أن أرىٰ زوجتي هذا".

عندما ترسل إلىٰ أحد خطاب تهنئة أو شكر –فإنك تحسن إجراء الاتصالات عندما تشير بالتحديد إلىٰ السبب الذي من أجله استحق تهنئتك أو نال شكرك عن جدارة، وهذا فن لا يكلفك إلا دقيقة زيادة من وقتك.

مذكرة العقاب:

وهي وإن يصعب عليك كتابتها إلا أنها أحيانًا تكون ضرورية وهي الشهادة علىٰ قلقك علىٰ تقصير موظف، وأنك لفت نظره شفاها، وأنك الآن تحذره كتابة. وهذه المذكرة تحفظ في الملف فربما تمنع سوء الفهم المحتمل في المستقبل لبعض خطوات اتخذتها.

وتذكر قصة رئيس العمال التي ورد ذكرها في أول هذا الفصل والذي أعطىٰ عامل الصقب بالكبس تحذيرين شفاهه بخصوص مغادرته عمله بدون إذن وأخيرًا اضطر إلىٰ تسليمه ورقة عقاب، إليك ما كان مكتوبًا فيها:

في صباح يوم ١١ من فبراير **١٩٥٤** غادرت عملك بالإدارة رقم ٤ بدون إذن وقصدت إلىٰ مكان احتساء المشروبات لتناول قدح من القهوة، وحذرتك بحضور "جوزيف هوفنز" رئيس العمال بإدارة التشغيل من تكرار هذه المخالفة وأمرتك بالعودة إلىٰ العمل.

وبتاريخ ٢٥ منه تركت عملك مرة ثانية بدون إذن، ووجدتك تدخن في الطرقة بجانب آلات المصنع، وحذرتك مرة أخرىٰ من هذه المخالفة وأخبرتك إنه إذا حدث ذلك مرة أخرىٰ فستعاقب وأكدت علىٰ أنك لن تخالف التعليمات مستقبلًا إذا ما سامحتك هذه المرة. واليوم الثامن من إبريل ولثالث مرة غادرت عملك لتذهب إلىٰ مكان تناول المشروبات وهذه مخالفة صريحة لتعليمات الشركة ارتكبت رغم التحذيرات السابقة. ولتعلم أن هذا هو الإنذار الأخير، وإذا ما تكررت المخالفة فستفصل فورًا.

هذه المذكرة عبارة عن تاريخ وقائع مخالفة هذا العامل، وكانت واقعية وفي الموضوع وأصبحت العمود الفقري في دفاع الشرطة في قضية الفصل التعسفي. ولم يستطع العامل الادعاء أنه عومل بظلم وعرف خطأ ما ارتكبه، وتمكن رئيس العمال من إثبات ظروف الحوادث، وبدلائل كافية لإثبات عدالة موقفه.

عندما تدبر عمل الآخرين عليك أن تبلغ عن المسيء مثل المحسن، وإذا كان لابد من تحرير مذكرة عقاب، فتأكد من أنها تتضمن الحقائق. فلو أن رئيس العمل كتب فقط الآتي: "إنك خالفت تعليمات الشركة عندما ذهبت لتناول القهوة بدون إذن، وإذا حدث ذلك ثانية فستفصل" لكانت مذكرته هذه قليلة الفائدة في قضية الفصل التعسفي. وربما ادعىٰ العامل أنه فصل لأن رئيس العمال لا يستلطفه وأنه طرد لارتكابه مخالفة صغيرة للتعليمات لأول مرة.

المذكرة لنفسك:

إذا ما أديت عملًا هامًا أو غير عادي فمن الحكمة أن تكتب مذكرة لنفسك تصف فيها جميع الظروف التي سبقت العمل الذي قمت به، وتبين ما قمت به من عمل وسببه، فإذا كان عليك أن تناقش هذه الخطوة فيما بعد فلست بحاجة إلىٰ الاعتماد علىٰ ذاكرتك. وهذا النوع من المذكرات يصبح كنوع من يوميات العمل ومرجع لا تقدر قيمته، ويكون في متناول يدك تقويم عمل موظف ما لأن نقدك أو مدحك قائم علىٰ حقائق كما يمكنها أيضًا تبيان موقفك في مجادلة ما.

لدىٰ مستشار إداري ناجح من "نيويورك" إجراء لا يتغير صباح كل يوم فعند وصوله إلىٰ مكتبه تقوم سكرتيرته بتسليمه مذكرات مؤرخة كان أرسلها لنفسه. وهو في ذلك يقول: إنها الملف المنبه وتجعلني دائمًا يقظًا.

فمثلًا هذه المذكرة إنها تقول: إن عليَّ أن أراجع كيف يسير برنامج إعادة تنظيم شركة "إيفانز"، وهذه تشير علىٰ أن اجتمع بالموظف "وليمز" بخصوص خطة تخزين المشتريات التي نقترحها لشركة أخرىٰ.

وهذه المذكرة تقيني عثرة عدم المتابعة، وأحيانًا تكون فائدتها أكثر من ذلك ففي إحدىٰ المناسبات اقترحت علىٰ أحد العملاء أن يراجع نظام القوة الدافعة الحاثة علىٰ العمل فانتخب بعض اقتراحات وأهمل الباقي، فأخبرته أنني لا أوافق علىٰ هذه التغييرات، ولكنها شركته علىٰ كل حال وهو مسئول عنها، وكتبت مذكرة لأضعها في ملفاتي وكان مسطرًا

بها اقتراحاتي بحذافيرها وأشرت فيها إلىٰ التغييرات التي أحدثها فيها العميل. وبعد ذلك رتبت الأسباب التي أظن أن عدم الأخذ بالخطة بحذافيرها سيؤدي إلىٰ فشلها.

وبعد مضيّ فترة اقتحم عليَّ مكتبي غاضبًا وهو يصيح: "إن برنامجك قد كلف شركتي مبلغًا جسيمًا من المال بدون فائدة".

فأجبت قائلًا: "لأنك لم تتبع البرنامج الذي اقترحناه" ثم قدمت إليه مذكرتي فلم يكن هناك مجال للقول".

والمذكرة لنفسك هي المنبه لذاكرتك والمسجل لقراراتك وعملك، ويمكن اعتبارها كآلة وقت خاصة تحملك إلىٰ خطواتك ومحادثاتك الماضية، ونصيحة الأمس لكيلا تنسىٰ ما تفعله اليوم أو غدًا، وجهاز دقيق للتنسيق بين أفكارك وحركاتك.

قس قدرتك على الكتابة المتعلقة بالعمل

١. تتحدث الأفعال أكثر من الكلام، فإذا ما كنت قادرًا علىٰ التنفيذ فقدرتك علىٰ التعبير لا تهم الإدارة العليا.

صحيح خطأ

٢. يميل العملاء وغيرهم إلىٰ الحكم علىٰ مقدرة الرجل بوساطة تقاريره وخطاباته.

صحيح خطأ

٣. يمكن لأي شخص أن يكتب بشكل صحيح، فالمسألة مسألة تمرين وتدريب.

صحيح خطأ

٤. يجب علىٰ الكاتب ألا يتكلف ويترك نفسه علىٰ سجيتها وأن تعكس كلماته شخصيته.

صحيح خطأ

٥. تؤكد الكتابة المتعلقة بالعمل الاختصار وتشدد عليه حتىٰ لو كان ذلك علىٰ حساب شرح الحقائق.

صحيح خطأ

٦. يجب ألا تستخدم المذكرة إلا في الحالات التي يستحيل فيها إعطاء المعلومات شفاهه.

صحيح خطأ

٧. ليست المذكرات للتسجيل، وعلىٰ ذلك فلا داعي لوضع تاريخ تحريرها.

صحيح خطأ

٨. التعبير المؤدب في المذكرة مضيعة للوقت.

صحيح خطأ

٩. يجب عليك أن تضع نفسك مكان القارئ لتقرر ما إذا كانت مذكرتك مجدية من عدمه.

صحيح   خطأ

١٠. من المهم أن تكتب المذكرات وترسلها لنفسك للتأكد من المتابعة المثمرة.

صحيح   خطأ

التقدير:

أعط لنفسك عشر درجات عن كل إجابة صحيحة، فإذا ما حصلت علىٰ سبعين درجة فأقل، فاعلم أن القلم فيما يخصك أقوىٰ من السيف وأنه في حاجة إلىٰ مبرأة وأنه يجب أن تحصل علىٰ ثمانين درجة فأكثر لتجيدإجراء الاتصالات عن طريق الكتابة.

الإجابة:

(١) خطأ، (٢) صحيح، (٣) صحيح، (٤) صحيح، (٥) خطأ، (٦) خطأ، (٧) خطأ، (٧) خطأ، (٩) صحيح، (١٠) صحيح.

التقرير:

التقرير هو بحث تفصيلي لموضوع معين، وإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية التي تصف فيها أوجه نشاطك والتقدم الذي تحرزه في مهمة معينة جزء من عملك، وكلما صعدت سلم الترقي في الإدارة زادت

أهمية عدد التقارير التي عليك كتابتها، وتقاريرك وتقارير زملائك تُبْنىٰ سجلًا مفصلًا لعمل الشركة وتخطط برنامج عملياتها المستقبلية.

وعليك أن تواجه الحقيقة، وهي أنه لا يمكنك فصل كتابة التقارير عن عملك الإداري. وذلك مأزق لا يمكنك التهرب منه وتحسب أنها عملية شاقة وأنه عندما ينوء كاهلك بالتقارير التي عليك كتابتها فعلىٰ عطلة نهاية الأسبوع العفاء.

لا بأس، فقد لا يكون كتابة التقارير بهذه الدرجة من الصعوبة، وما تحتاج إليه هو خطة منظمة، وما يجب عليك أن تعرفه هو كيف تقرب المشكلة.

ويجب أن تبدأ من البداية، والبداية هي العنوان، فعن أي شيء ستكتب؟ تعال نفترض أننا نحضر تقريرًا ولنر جيدًا كيف يعد.

كيف تكتب التقرير؟

لنفرض أن الشركة التي تعمل بها أرسلتك إلىٰ مدينة "أوريون" بولاية "جورجيا" لتتحقق من إمكان إنشاء مصنع هناك، فجمعت الحقائق اللازمة ومستعد الآن لكتابة تقريرك فما الذي تريد إدارة الشركة أن تعرفه؟

وكثير من التقارير تكون غامضة وعائمة؛ لأن الكاتب فشل في التحقق من أهدافه بوضوح فلماذا لا تكتب عنوانًا يوضح الهدف من دراستك؟ وهذه طريقة حسنة للبدء بها إذا ما ركزت نظرك علىٰ الهدف مستندًا في البحث عن الكلمات التي توصلك إليه.

وها هو ذا الغرض من تقريرك قد وضح؛ وهو هل مدينة "أوريون" بولاية "جورجيا" مكان صالح لبناء مصنع؟ ودراستك يجب أن تمد الإدارة بالحقائق لكي تتخذ قرارها في الموضوع.

دون موضوعك علىٰ الورق كالآتي:

مدينة أوريون بولاية جورجيا وإمكانياتها كموقع صناعي

إنك قد انتهيت من العنوان فماذا بعد؟ عليك أن تجيب عن بعض الأسئلة ما هو عدد سكان مدينة أوريون؟ ٦٣٨٩ شخصًا بالضبط.

هل هناك صناعات قائمة هناك؟ نعم مصنع خشب صغير ومصنع نسيج.

ماذا عن الأيدي العاملة؟

صالحة والمدينة ريفية ومعظم السكان مزارعون، وهم غير مهرة ولكن هناك العقبة ويمكن تذليلها ببساطة، فسكان المدينة يمكن تدريبهم بسهولة.

ماذا عن مستويات الأجور؟ ليس هذا الأمر بمشكلة فمنشر الخشب يدفع حدًا أدنىٰ للأجور "بمعدل دولار واحدة في الساعة" ومستوىٰ أجور شركة النسيج تتساوىٰ مع أجور شركتك. وإذا كنت ستنشئ مصنعًا فلابد من وجود القوىٰ المحركة. فمن أين تأتي بها؟ تقع "أوريون" علىٰ نهر السافانا والقوىٰ الكهربية المحركة متوافرة ورخيصة.

ماذا عن المواصلات؟ جيدة أيضًا فيخترق المدينة خط سكك

حديد الجنوب وتقع علىٰ طريق رئيسي ويمكن نقل المنتجات بالقطار أو سيارات النقل.

حسنًا، إنك وقد أجبت عن بعض الأسئلة الهامة جدًا، دعنا نرىٰ كيف تبدو عناصر التقرير، إنها بدأت تتخذ شكلًا معقولًا كالآتي:

١. عدد السكان– ٦٣٨٩ شخصًا.

٢. الصناعات القائمة حاليًا في المدينة:

١. منشر جوردون للأخشاب (٧٥ موظفًا– مملوكة محليًا).

٢. شركة منسوجات الرداء الجيد (٧٥٠ موظفًا– تملكها شركة "بيرحود" للقطن ومقرها الرئيسي "نيويورك").

٣. إمكانيات الأيدي العاملة– مورد جيد للعمال الخام.

١. الأهالي حرفتهم الزراعة (ممكن تدريبهم بسرعة).

٢. عدم وجود منظمات للعمال.

٣. مستويات الأجور (منخفض نسبيًا).

٤. مصادر القوىٰ المحركة –التيار الكهربي متوافر وفي ازدياد عن الحاجة.

٥. المواصلات.

١. سكك حديد الجنوب.

٢. النقل البري (تقع مدينة أوريون علىٰ طريق رئيسي).

إنك الآن قد أتممت نصف عناصر التقرير ولم يأخذ منك وقتًا طويلًا أليس كذلك؟ ومع ذلك لا يزال هناك مزيد من الأسئلة.

ماذا عن الإسكان؟ فلا شك أنه يجب نقل بعض رجال الإدارة لمدينة أوريون للإشراف علىٰ العمل، وحالة السكن بها ليست جيدة فلا يمكن الإقامة في فندق البلدة والمنازل المفروشة لا تصلح إلا للإقامة المؤقتة فقط، وسيضطر من ينقل إلىٰ أوريون إلىٰ أن يبني منزلًا له لأن عدد المنازل الحالية بالبلدة قليل.

ولكن الحياة فيها رخيصة، وأسعار المواد الغذائية منخفضة. وزيادة علىٰ ذلك تقدمت الغرفة التجارية بالمدينة بتسهيلات معينة لشركتك إذا ما أقامت مصنعًا بها، مثل الإعفاء من ضرائب الولاية والضرائب المحلية، وتقديم قطعة الأرض اللازمة لإقامة المصنع مجانًا. فمما لا شك فيه أنهم يريدون إقامة المصنع ببلدتهم، ولعل الميزات ترجح عن العقبات فهناك مدن أكبر قريبة وسهلة المواصلات فيمكن حل مشكلة السكن حيث بها كثير من الشقق الرائعة.

ولنعد إلىٰ عناصر التقرير:

الإسكان:

١. غير مناسب في أوريون.

٢. المنازل المريحة متوافرة في المدن القريبة.

٣. تكاليف المعيشة– معقول.

أخلاق السكان:

١. ودودون كرماء.

٢. قدمت الغرفة التجارية موقع المصنع مجانًا.

حالة الضرائب:

١. مستوىٰ الضرائب منخفض بالنسبة للمنطقة الصناعية بالشمال الشرقي.

٢. منحة إعفاء من الضرائب حتىٰ بعد خمس سنوات من تشغيل المصنع.

وبهذا تتم عناصر التقرير وكل ما عليك أن تفعله أن تملأ ما تحت العنوانين وسيعرف رئيسك كل ما يمكن معرفته تقريبًا عن مدينة "أوريون" بولاية "جورجيا"، وزيادة علىٰ ذلك سيكون لديك الحقائق التي تعزز توصياتك وهي الجزء الأخير من تقريرك، فبمجرد أن تبدي رأيك يكون التقرير قد انتهىٰ.

وها أنت ذا ترىٰ أن الأمر لم يكن صعبًا في تنفيذه، أليس كذلك؟ فما عليك إلا أن ترتب الحقائق ترتيبًا منطقيًا، وعلىٰ هذه الحقائق تبني اقتراحك للتنفيذ. وعلىٰ العموم فإن كل ما يحتاج إليه كتابة تقرير هو جمع الحقائق وتقديمها ثم استنتاج نتيجة منطقية.

يمكن أن تكون كتابة التقرير سهلة:

إن الناس لا يجيدون عمل الأشياء التي تخشىٰ أن نفعلها. وإذا قربت مهمة كتابة تقرير وأنت في حالة ذهنية غير صالحة فالأرجح أن

يشاهد الناس إخفاقك وقد تُسِيء شرح الحقائق أو تسجلها بدون أمانة لسبب العجلة وربما يكون عملك العجول مضرًا بك وعديم القيمة لرئيسك، وكتابة التقارير يجب أن تكون حافزًا وليست عبئًا.

وإذا أحسنت كتابتها، فتثبت بذلك مقدرتك علىٰ إبداء الأسباب المنطقية وأن لديك ثروة من الكلمات تساعدك علىٰ شرح أفكارك، وأنه يمكنك جمع وتحليل البيانات المختلفة الأنواع، وإذا كان لديك هذه القدرة فتأكد أن شركتك توليك نظرة خاصة.

وإذا نظرت إلىٰ التقاريرعلىٰ أنها مجرد أوراق في العمل عديمة القيمة تعرقلك وتكتم قدرتك علىٰ الابتكار وتعوقك عن الالتفات إلىٰ أمور أكثر أهمية، فستظل كذلك وتكون قد رفضت تحمل مسئولية من مسئوليات القيادة. سل نفسك عن السبب، هل تخشىٰ أن تتدرب علىٰ التفكير المنظم لكي تسطر أفكارك بالتسلسل المنطقي علىٰ الورق؟ أم هل تشك في مقدرتك علىٰ أن تفعل ذلك؟ أم هل أنت كسول؟

كان هناك منذ زمن بعيد محصل عجوز بالسكة الحديد يدعىٰ "بونزبراون" وكان معروفًا علىٰ طول الخط بكرهه كتابة التقارير. ومع كونه رجلًا ممتازًا في عمله إلا أنه لم يسند إليه منصب حسن؛ لأن الإدارة لم تكن تدري رأسها من أرجلها من التقارير التي يرسلها؛ لأنها كانت مفككة متنافرة وغالبًا مضللة.

وكثيرًا ما نصحه رئيسه قائلًا: "لماذا لا تتعلم "يا بونز" كتابة التقارير

بصحة؟ إنك إن فعلت مع أقدميتك في السكك الحديد فيمكنك الحصول علىٰ منصب أحسن".

ولكن "بونز" ركب رأسه، والحقيقة أنه كان ينقصه التعليم لكتابة حتىٰ أبسط التقارير، وكان عندما يتناول عقب القلم الرصاص ويجلس ليكتب يتصبب عرقًا ويصبح في كرب شديد، وكانت تقاريره شيئًا يستحق المشاهدة.

حدة مرة لسوء الحظ أن صدم القطار الذي كان "بونز" يعمل به خنزيرًا وكانت الصدمة عنيفة بالخنزير، ولكنها كانت أعنف علىٰ "بونز" الذي كان عليه أن يسجل نفوق الحيوان؛ لأنه من تعليمات الشركة أن يحرر المحصل تقريرًا عن أي حادثة تقع أثناء الخدمة، وإليك ما كتبه بونز:

١. خنزير علىٰ الخط.

٢. الخنزير ينبش الحصىٰ.

٣. الخنزير لا يريد مبارحة الخط.

٤. صدم القطار الخنزير.

٥. الخطأ علىٰ الخنزير.

مواطن الخطر في كتابة التقرير

الخداع:

كان تقرير "بونز براون" عن الحادثة إذا أمعنت الفكر فيه غير رديء، فالمفروض في التقرير أن يكون موجزًا وكان تقريره مختصرًا في الموضوع،

ويجب أن يكون التقرير واضحًا ولم يترك "بونز" أي شك فيما حدث للخنزير، والمفروض في التقرير أن يكون أمينًا وقد يكون "بونز" قد أفاض في التعليق علىٰ دور الخنزير في الحادث ولكنه وصف ما رآه بعينه.

ويمكنك أن تستفيد من المحصل "براون". فإذا كان لديك الحقائق وإذا ما حللتها تحليلًا صحيحًا، وإذا كانت النتائج التي تصل إليه معقولة، فلست في حاجة لأن تكون كاتبًا لمعيًا لتعد نوع ما تريده الإدارة من تقارير. وحتىٰ إذا ما كان لديك القدرة علىٰ جمع وتقديم الحقائق، فهناك خطورة يجب عليك الاحتراس منها:

وهي ألا تصبح متحمسًا أكثر من اللازم لمشروع أو فكرة سيتضمنها تقريرك حتىٰ لا يصبح هذا التقرير أداة دعاية لوجهة نظرك. وإذا محوت الحقائق التي تهدم وجهة نظرك، أو حتىٰ أظهرتها علىٰ غير حقيقتها فتأكد أن شخصًا آخر سوف يكتشف هذا الحذف وستتجسم الحقائق أكبر من حقيقتها، ويبدو ظاهرًا أن لديك سببًا لإغفالها.

وأنت تعرفإذا ما كنت قد اشتركت في مناظرة كيف يكون قلب الحقائق مدمرًا، فإذا صرحت بأقوال غير صادقة، حتىٰ لو كانت غير مهمة بالنسبة لموضوع المناقشة، فإن منافسك سيغتنمها فرصة فقد قدمتها له علىٰ طبق من فضة. ومع أن النقطة التي أثيرت قد تكون تافهة. إلا أنه يلتقطها بلهفة، وقد يصبح قادرًا علىٰ هدم حجتك بأكملها، وكل ذلك بسبب ارتباكك غلطة بسيطة بشأن حقيقة ثانوية.

أع مدير المستخدمين لشركة بشرق أمريكا تقريرًا عن احتياجات التدريب بالشركة، وكان شابًا شديد التحمس وبحثه ممتازًا والحقائق التي أوردها في غالبيتها دقيقة. وتقدم ببرنامج عملي ومفيد ولكنه ارتكب خطأ عندما قدر نفقات تنفيذ البرنامج بمبلغ مائة وخمسة وعشرين ألف دولار موزعة علىٰ ثلاث سنوات.

وكان تقديره يشمل الإنشاءات الأولية اللازمة للبرنامج، ولكنه أغفل عمدًا مهايا رؤساء الأقسام الذين سينفذون البرنامج، وتكليف استمراره، فتكلم عن تكاليف المبدأ ولم يذكر شيئًا عن نفقات استمرار البرنامج وعلىٰ هذا جعل في تقديره أن مبلغ الـ ١٢٥,٠٠٠ دولار يشمل كل شيء.

وأثناء محاولة حمل اللجنة التي اجتمعت لبحث البرنامج علىٰ قبول توصياته، اكتشف بسرعة النقطة التي أغفلها، وعندئذ تحولت مناقشة البرنامج إلىٰ مشاحنة علىٰ الكلف وقضىٰ مدير المستخدمين فترة بعد الظهر كلها يدافع عن موقف ميؤوس منه. فلو كان تقريره أعطىٰ صورة صادقة عن الكلف، لكان في استطاعته أن يبرر زيادة الكلف للبرنامج بالفوائد الجمة التي يعطيها.

ليس من الفطنة أن تخادع، فلا تحاول أن تسيء تأويل الحقائق أو تغفلها؛ بسبب أنها مخالفة لوجهة نظرك واقتراحاتك. وعندما تعطي الأمر ماله وما عليه، فلن تتجنب الانتقاد فحسب بل تكون في الحقيقة في موقف أحسن بكثير لدحض المناقشات التي تكون ضد اقتراحك.

الإطناب:

ليست الكتابة في دنيا الأعمال مكانًا لتبني فيه زيادة فصاحتك في النثر فحدد هدفك وحاول أن تصل إليه عن طريق أقل عدد ممكن من السطور. واجعل ألفاظك سهلة وفي الموضوع ومع ذلك فلا تكون محاولتك الاختصار علىٰ حساب حذف الحقائق الضرورية لتعطي المعنىٰ لما تقول أو تكون لازمة للشخص الذي عليه أن يبت في الأمر علىٰ أسس البيانات التي تعطيها.

وخاطب الناس علىٰ قدر عقولهم؛ فالكتاب المحترفون يفعلون ذلك عندما يعدون قصصًا ومقالات للمجلات، فهم يدرسون ما سينشرونه محاولين تقدير ما يحبه ويكرهه رئيس التحرير، ومعرفة كل ما يمكنهم عن رغبات القراء.

وعندما تكتب تقريرًا اعتبر رئيسك كمدير التحرير، فإذا كان من النوع المغرم بالتفاصيل، فأعطه الحقائق –الكثير منها– بطريقة تجعله يلوكها. وقد يأخذ منك ذلك وقتًا أطول لإعداد تقريرك، ويجوز أن يتضمن حقائق معقولة ممكن حذفها إذا كان التقرير سيرفع لأي شخص آخر غير رئيسك.

وإذا كان العكس كأن يكون رئيسك من النوع الذي يهوىٰ قفز قراءة السطور، ويظن أن خير تاريخ لحياة الإنسان ممكن كتابته في صفحة واحدة، فلن يقرأ التفاصيل الكثيرة. فهو يريد عناصر الحقائق مرتبة إلىٰ أولًا

وثانيًا وثالثًا وملخصًا لتوصياتك ممكن التهامه بنظرة واحدة.

وعليك أن تكون قادرًا علىٰ تحليل الناس زيادة علىٰ تحليل الحقائق عند كتابة التقرير. حدث في اجتماع المحررين لمجلة الانتشار أن تقرر تكاليف مؤلف كتابة مقالة عن تاريخ مدينة "رتشموند" بولاية "فرجينيا" واقترح اسم كاتب مشهور.

واعترض رئيس التحرير قائلًا: "لا، لا نريده فهو شديد الإطناب، وهذه المقالة يجب ألا تتعدىٰ ثلاثة آلاف كلمة، والمقدمة وحدها تأخذه خمسة آلاف كلمة. وإني أذكر مرة أني عينت له كتابة قطعة قصيرة وكان أن يصاب بانهيار عصبي، فهو لا يمكنه التوفيق بسهولة بين قدرته ومطالبنا".

والجمود من أي نوع عائق للتقدم في الإدارة فكن مرنًا عند كتابة التقارير ولائم بين طرقك في الكتابة ومطالب رئيسك، فقد تكون طريقته غير طريقتك، أو حتىٰ ليست أحسن الطرق. ولكن اترك ذلك حتىٰ تتولىٰ الأمور وعندئذ يمكنك تغيير الأشياء المحيطة لتلائمك.

كيف تعد موجزًا من التقرير؟

نحن نعيش في عصر السرعة، وتعتمد المنافسة الحارة في العمل علىٰ السرعة والثبات وتوفير وقت الإدارة. وعندما تكتب تقريرًا يجب أن تضع في الحسبان الوقت الذي يمكن للقارئ أن يمنحه لقراءته. أعطه ملخصًا سريعًا لما دونته في تقريرك، وهذا ما يسمىٰ الموجز أو المستخرج وهو عبارة عن خلاصة نتائجك المهمة وتوصياتك بحيث

يسمح لرئيسك أن يرىٰ بنظرة واحدة الخطوط العريضة لمقترحاتك.

وإذا أراد بعد ذلك مراجعة أدلتك المؤيدة لوجهة نظرك فيمكنه الرجوع إليها في التقرير الرئيسي.

كيف تكتب مستخرجًا ؟.. إن الأمر ليس صعبًا.

لنفرض أنك تريد كتابة مستخرج من التقرير عن إمكانيات إنشاء المصنع السابق ذكره بمدينة أوريون بولاية جورجيا، فكيف تبدأ؟... إن الأمر في غاية البساطة.

فعليك تلخيص المعلومات الرئيسية التي جمعتها بدون الشرح والنقاش ثم دون النتائج وتوصياتك. تعال نحاول ذلك:

إلىٰ: "جون سمنثرست" مدير البحوث والمشروعات.

من: "وليم باتل"، المهندس الصناعي.

الموضوع: مدينة "أوريون" بولاية جورجيا– إمكانياتها كموقع صناعي.

١. معلومات عامة: تعداد مدينة "أوريون" بولاية "جورجيا" **٣٦٨٩** نفسًا وتقع علىٰ نهر السافانا وتبعد **٣٥** ميلًا عن مدينة "أوجستا". والسكان حسب إحصاء الغرفة التجارية للمدينة موزعين كالآتي:

السكان البيض **٤٢٥١** شخصًا.

السكان السود ٢١٢٥ شخصًا.

أجنبيو المولد ١٣ شخصًا.

والمجتمع حرفته الزراعة. وهناك مصرف واحد بالمدينة "يدعي ثقة المواطن ورأس ماله ١٥,٣٧٦,٧٩٢ دولارًا والودائع به ١١,١٧٥,٥٦٩ دولارًا".

وجملة وحدات السكن ١١٢٥ مسكنًا، ويقدر عدد العمال المدنيين بـ٢١٦٨ شخصًا بما في ذلك الأشخاص الذين يعيشون في الولايات المحيطة. وتعداد الذين يعملون في الصناعة ٨٢٥ شخصًا، والباقي يعملون بالزراعة والمحلات التجارية... الخ.

٢. إمكانيات الأيدي العاملة: الأيدي العاملة متوافرة بمدينة "أوريون" وبجانب ذلك ممكن اجتذاب عمال من الولايات المحيطة. وينقل كثير من العمال الذين يعملون في المؤسستين الصناعيتين بالمدينة إلىٰ مقر عملهم بالسيارات، فالطرق جيدة.

١. مهارة الأيدي العامة خام وعلىٰ درجة كبيرة من قلة الخبرة، وهذا يحتاج إلىٰ برنامج تدريب كما يمكننا نقل العمال ذوي المهارات الخاصة إلىٰ المدينة.

٢. الأجور: مستوىٰ غالبية الأجور منخفض، ويبلغ المتوسط في جملته ٥٠ دولارًا في الأسبوع في البنوك، والمحلات التجارية ومحطات البنزين.

وفي الصناعة:

متوسط أجور الشركة شيرمان لنشر الأخشاب ٤٢ دولارًا في الأسبوع.

متوسط أجور الشركة الرداء الجيد للنسيج ٥٨ دولارًا في الأسبوع.

٣. **المرافق العامة: تنير المدينة شركة للغاز والكهرباء أسعارها من أرخص الأسعار في المنطقة وتعطي للمصانع تخفيضات خاصة. والمياه المرشحة مصدرها نهر السافانا.**

٤. **المواصلات: يمر بمدينة "أوريون" خط سكك حديد الجنوب، وتقع المدينة علىٰ الطريقين الرئيسيين للولايتين رقمي ٣، ١٩ والطريق الفرعي رقم ١ ويقع قرب مطار لها علىٰ بعد ٣٥ ميلًا بالقرب من مدينة "أوجستا" وبالمدينة شركة "جراي هوند" للأتوبيس للخدمة داخلها.**

٥. **القوانين واللوائح: ليست الصناعة معرقلة بقوانين العمال المقيدة وترغب الولاية والمدينة أشد الرغبة في اجتذاب الشركات الصناعية.**

٦. **الضرائب: تحصل مدينة أورين ١٢,٢٥ دولارًا عن كل ألف دولار ضريبة مقررة، وهذه الضريبة منخفضة جدًا.**

٧. **ظروف البيئة "أوريون" مدينة صغيرة بولاية جورجيا، والتعليم العام ريفي وليس في مستوىٰ المدينة. والمساكن غير كافية لمقابلة زيادة كبيرة في السكان وهذا يعني أن علىٰ رؤساء الأقسام الذين سينقلون**

إلىٰ أوريون إما أن يبنوا مساكن لهم أو يسكنوا في المدينة القريبة مثل مدينة "أوجستا".

وتصدر بالمدينة جريدة أسبوعية ولكن السكان تعتمد علىٰ نشرة المدينة اليومية لاستطلاع الأخبار العامة والمحلات التجارية نموذج لما هو موجود في المدن الزراعية الصغيرة، وهناك ثلاث كنائس تتبع ثلاث مذاهب دينية، وأسعار المواد الغذائية منخفضة.

٨. توصيات: تمدنا مدينة أوريون بالتسهيلات التي تقابل مواصفاتنا ولن نحتاج إلىٰ عدد كبير من الموظفين الأكفاء لنوع العمليات التي تزمع إنشاءها هناك. ويمكن تدريب السكان المحليين بسهولة علىٰ غالبية الأعمال، ويجب ألا يتجاوز عدد الموظفين في المصنع المنتظر عن **٩٥** شخصًا في حالة الوصول إلىٰ قمة الإنتاج وهذا يعني ألا ينقل بصفة دائمة سوىٰ ١٠% من الموظفين في منظمتنا "بنيويورك" على الأكثر.

وقد تناول بحث موقع المصنع أكثر من **٢٥** مدينة، ومدينة "أوريون"تبدو خير ما يطابق خططنا فأوصي بقبول عرضها.

ويعطي هذا المستخرج رئيس كاتب التقرير الحقائق السديدة عن المدينة ومميزاتها، فإذا رغب في معلومات إضافية فيمكن الرجوع إلىٰ التقرير الكامل.

وطبيعي أن تكون مدينة "أوريون" مثالية، ولكن هذا المستخرج أكثر من مثالي، فهو مؤسس علىٰ مختصر الحقائق التي رفعها مهندس

صناعي إلىٰ إدارته "شركة صوف" مع تقريره عن تمييز إنشاء مصنع صغير في ولاية جنوبية. ويمكنك أن ترىٰ من طريقته في معالجة المسألة عمل التفكير المنطقي، فهو قد حدد هدفه ورتب الحقائق التي حصل عليها بطريقة تمكن رئيسه من سرعة التقاط الحقائق والتوصيات الرئيسية. وكانت توصياته مشجعة علىٰ إنشاء المصنع.

خطوات كتابة التقرير:

١. حدد هدفك وتفعل ذلك عند كتابة عنوان التقرير.

٢. عد عناصر التقرير ويساعدك هذا علىٰ التركيز علىٰ الوصول إلىٰ هدفك.

٣. ابدأ بكتابة مقدمته واشرح فيها لماذا تكتب التقرير.

٤. اشرح عناصر التقرير. وهذا هو الجزء الرئيسي من تقريرك وسوف يتغير طبقًا لطبيعة دراستك، فإذا كان تقريرك مثلًا عن نصيحة شراء ماكينة جديدة، فصل الآلة واشرح كيف تعمل، وبين الفوائد التي تعود علىٰ شركتك من استعمالها واضرب أمثلة عن كيفية استخدام الشركات الأخرىٰ لها والنتائج التي حصلت عليها.

٥. بين النتائج التي وصلت إليها وتوصياتك وهذا عبارة عن مجرد استعراض للحقائق التي سبق تقديمها مجتمعة معًا مع اقتراحاتك بشأن الخطوات التي تتخذ.

وكتابة التقارير، كأي نوع من أنواع الكتابة تحتاج إلىٰ المثابرة، وليس هناك طريقة لتجنب ذلك. ولكن إذا ما عرفت ما سوف تفعله عندما تجلس لتكتب فستختصر الوقت وتجد أن إعداد التقرير ليس صعبًا كما يبدو.

التقرير يأتي بنتائج سريعة:

التقرير الجيد هو أقل عدد ممكن من السطور بين نقطتين، مادامت تعطي الحقائق وتصل إلىٰ الهدف.

ويأتي التقرير الجيد بنتيجة سواء أكان يتعلق بشراء مصنع، أم تغيير الخطة الحافزة علىٰ العمل والإنتاج، أم إعادة تنظيم إدارة البيع، ولكن يجب أن تعرف ما الذي تريد أن تفعله قبل أن تسطر كلماتك.

كان العقيد "تشارلز. أ. جونس" بجيش الولايات المتحدة الأمريكية رئيسًا لأركان حرب أحد المناصب العسكرية بحيث كان لديه سكرتيرة بحكم عمله، كانت في الواقع قد خدمت فترة طويلة مع من سبقوه، وأخذت السنين منها ومن كفايتها في العمل.

ومع ذلك فلم تكن تحب أن تحال إلىٰ المعاش وكان يساندها في ذلك ذوو النفوذ وكلما أثير الموضوع كانت تسرع بالكتابة إلىٰ بعض القواد الكبار الذي سبق لها الخدمة معهم، فيتذكرون الصغيرة "ماري أرسكين" كما كانت في الماضي سكرتيرة رائعة ذات كفاية في العمل ويسرعون بالتدخل في الأمر قائلين بغضب: "ماذا يعني هذا العقيد الشاب الجلاد القاسي بطلبه من ماري أن تحال إلىٰ المعاش؟ ولماذا وقد

كانت أحسن مساعدة لنا: "وتستمر "ماري" في عملها وكان من الصعب التخلص منها. وأخيرًا نفذ صبر العقيد وأعد التقرير الآتي وأرسله إلىٰ "واشنطن":

الخصوص: عدم قدرة موظف مدني علىٰ العمل.

إلىٰ كل من يعنيه الأمر.

١. إن الآنسة "ماري أرسكين" كاتبة الاختزال والآلة الكاتبة، وسكرتيرة لجنة الضباط كانت ولا تزال موظفة أمينة في حكومة الولايات المتحدة، مع ذلك فقد أثر في تأدية عملها ظهور بعض العلل التي ترجع غالبًا إلىٰ كبر السن تأثيرًا واضحًا ونذكر علىٰ سبيل التحديد العلل العضوية الآتية:

٢. ضعف قوة إبصار الآنسة "أرسكين" إلىٰ حد أنها لا يمكنها الكتابة علىٰ الآلة إلا إذا كانت النسخة التي تنقل منها ذات أحرف كبيرة وواضحة وحتىٰ في هذا تستخدم في كثير من الأحيان عدسة مكبرة. ويؤدي هذا بطبيعة الحال إلىٰ بطء إنجاز العمل إلىٰ درجة غير مقبولة. ومنذ سنين كثيرة واختيار نوع العمل الذي يمكن إسناده إلىٰ الآنسة أرسكين يعطي عناية كبيرة، ونظرًا لأنها تعمل علىٰ مكاتب القيادة التي تنجز أعمالًا كثيرة التنوع بعكس ما هو موجود في القطاعات الفرعية فإن الموقف زاد خطورة.

٣. تدهور قوة سمع الآنسة "أرسكين" إلىٰ حد أن أصبح من الضروري

رفع الصوت إلىٰ درجة غير عادية عند مخاطبتها. وتأثير هذا الإجراء إذا ما طالت فترة الإملاء، وقف العمل المعتاد في مكتب السكرتارية والمكاتب المتاخمة له بالإضافة إلىٰ الشد والجذب علىٰ أعصاب الشخص المملي.

وتلاقي الآنسة أرسكين صعوبة بالغة في تسجيل المحادثات التليفونية حتىٰ باستعمال السماعة المثبتة في الرأس، ولا يعتمد في الواقع علىٰ عملها في هذه الناحية.

٤. انخفض صوت الآنسة "أرسكين" إلىٰ حد أنه لا يمكن سماعه في المحادثة العادية أو في التليفون إلا بصعوبة جمة. وتأثير هذا القصور في الشخص الذي يعتمد عليه في الاستقبال واضح.

٥. افتقار الآنسة "أرسكين" إلىٰ التيقظ وإجهاد نفسها وجهازها العصبي وصل إلىٰ حد يجب عدم تعرضها إلىٰ جمود العمل في مكتب يسوده الرجال ونوع عمله اليومي تصادم المشاكل المتنوعة التي يجب حلها فورًا، وأصبحت الآنسة الآن غير قادرة غالبًا علىٰ إتمام العمل صحيحًا حيث يوجد دائمًا وبصفة ثابتة غلطة واحدة علىٰ الأقل وهذا معناه أن رئيسها قد أنزل إلىٰ وظيفة كتابية لأن عليه أن يراجع جميع أعمال الآنسة "أرسكين" بدقة وعناية.

٦. لم تعمل الآنسة "أرسكين" في منصب آخر فيما عدا إعارتها لفترات مؤقتة، ولن تكون جديرة بالعمل بصفة مرضية في أي منصب آخر في

الإدارة بسبب العلل السابق ذكرها، والعلل الموجودة نتيجة طبيعية لكبر السن وليست بسبب عادات مستهجنة، أو الإفراط في سوء السلوك المتعمد.

وقد عملت الآنسة "أرسكين" طويلًا وبأمانة، وتحتاج وتستحق الراحة وعلىٰ حكومتها توفير ذلك لها بإحالتها إلىٰ المعاش.

وقطع التقرير عن "ماري أرسكين" دابر الروتين الحكومي في التلكؤ وتحقق هدف العقيد في إحالتها علىٰ المعاش.

ومن المحتمل طبعًا ألا تضطر أبدًا إلىٰ كتابة تقرير توصي فيه بإحالة موظف إلىٰ المعاش بسبب الهرم ولكن الموضوعات التي عليك إعداد تقارير عنها غير محددة وتحتاج إلىٰ التقارير في كل منصب من مناصب الإدارة فهي التسجيلات التفصيلية عن بحوث وأعمال وتوصيات رئيس العمل. وزيادة علىٰ ذلك فإن التقارير دليل كتابي علىٰ قدرتك علىٰ التفكير المنطقي وموهبتك في إجراء الاتصالات كتابة.

ماذا تكتب في ملحق التقرير؟:

قد لا ترغب أحيانًا في إعطاء معلومات عن موضوع ثانوي تمامًا بالنسبة لموضوع التقرير. اكتب هذه البيانات في الملحق، فالمعلومات التي تمس الموضوع ولا يمكن اعتبارها جزءًا أساسيًا من تقريرك تعتبر ملحقًا له.

كيف تقرر ما الذي يوضع في التقرير وما الذي يكتب في الملحق؟ اسأل نفسك هذا السؤال: "هل تضعف حججي الرئيسية إذا حذفت هذه المعلومات من التقرير؟ فإذا كان الجواب بالنفي فضعها في الملحق والعكس.

ويؤدي الإنسان وظيفته بكفاية حتىٰ ولو أزيلت منه الزائدة بجراحة، والتقرير يجب أن يكون كذلك، وإذا نظرت إلىٰ الملحق هذه النظرة فلن تجد صعوبة لتقرير ما يجب أن يتضمنه، إذ يجب أن يشمل كل الحقائق المهمة التي ليست أساسية.

المرشد في كتابة التقرير الجيد:

١. تأكد أن كتابتك منطقية وواقعية وفي الموضوع.

٢. لا تحذف حقائق تتعلق بالموضوع لمجرد الزعم أن الشخص الذي سيقرأ تقريرك له إلمام بالموضوع.

٣. لا تغرق القارئ بالتفاصيل، وإذا رأيت أن من الضروري الإفاضة في شرح نقطة معينة فمن الخير أن تفعل ذلك في ملحق التقرير وضع حاشية تبين مكان الشرح.

٤. أبدأ تقريرك بموجز مختصر لمحتوياته ويمكن ذلك رئيسك من إلقاء نظرة سريعة علىٰ الموضوع والنتائج التي وصلت إليها وتوصياتك.

٥. توخ البساطة في الكتابة، واستخدم الكلمات الجارية الاستعمال.

٦. اختصر في الكتابة. فأنت لا تكتب قصة طويلة وتقدير شأنك لا يتم بطول التقرير الذي تكتبه بل بوزن أفكارك.

٧. راجع الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية، ولا تدع التقرير يمثل جهلك لدىٰ الإدارة العليا.

٨. لا تنتقل من فكرة إلىٰأُخرىٰ ثم تعود للأولىٰ ولا تقفز من نقطة إلىٰ نقطة قبل استيفائها. والانتقال من فقرة إلىٰ فقرة لا يكون إلا عند إبراز فكرة منفصلة، وإن لم تعرضه بهذا الشكل فسيصاب القارئ بدوار عندما يقرأ أفكارك المضطربة.

٩. قدم تقاريرك في وقتها، فالأخبار القديمة تفقد قيمتها.

١٠. تذكر أن التقرير مظهر مهم لطريقة الرئيس في إجراء الاتصالات.

السر الخامس

يمكنك أن تنجح في الإدارة

ألقي علىٰ كاهل "أرنست ريد" المدير لشركة "هارفستر" الدولية مسئولية تخطيط برنامج تنمية الجهاز التنفيذي تحت إدارته، ونظرًا لكونه شخصًا واقعيًا فقد اتخذ طريقًا عمليًا جدًا في تنفيذه. فقام بمقابلة كبار موظفيه وسألهم عن العوامل التي يظنون أنها عاونت في بدء حياتهم علىٰ نجاحهم في عملهم، وتلقىٰ ريد إجابات كثيرة من هؤلاء الرؤساء وعندما قام بتحليلها تلخص تفكيرهم في النقاط الأربع الآتية:

١. الخبرة العملية أثناء الدراسة، كإدارة نادي الإخوة أو نزل.

٢. الخطابة أمام الجموع.

٣. العمل مع رئيس يطلب مستوىٰ عال للعمل ويفوض السلطة.

٤. التعيين في مشروعات مهمة تحتاج إلىٰ البحث والتحليل والتوصيات الخاصة.

وأقام "أرنست ريد" برنامجه حول هذه النقط الأربع، ولا يزال هذا البرنامج أحد نماذج خطة تنمية الإدارة في الصناعة، وستعرف السبب إذا ما تمعنت قليلًا فيه.

وطلب إلىٰ الرؤساء المنفذين في شركة "هارفستر" الدولية أن يفعلوا

شيئًا من أجل أنفسهم أي يرقوا أنفسهم. وترمي الشركة من ذلك إلىٰ أن توفر لهم جوًا يتقدمون فيه وهو ما يمكن لأي شركة بصراحة أن تفعله – كما أن هذا هو هدف هذا الكتاب –وذلك عن طريق إعطائك سلسلة من الإرشادات تساعدك علىٰ أن تخطط مجهوداتك علىٰ أسس بنائية.

وليس هناك سر في النجاح، ولا معادلة سحرية تأتيكم بالترقية والمرتب الأعلىٰ ملفوفة بشكل جذاب ومقدمة إليك بمعرفة مصباح علاء الدين، فعليك أن تحدد أهدافك بوضوح ثم تعمل علىٰ تحقيقها بذكاء والأمر كما ترىٰ في غاية السهولة.

ما الذي تريد أن تفعله؟

تحدث "روبت هندون" نائب رئيس الحركة بشركة السكك الحديدية السريعة عن مقابلته لمهندس شاب لامع بشأن إجراء الاختبار الشخصي بمناسبة طلبه التعيين في وظيفة بالشركة وكان هناك أزمة في المهندسين في ذلك الوقت مما حدا "بهندون" أن يظن أنه وجد شيئًا ثمينًا.

ومر الشاب بذكائه وشخصيته بجميع إجراءات الاختبار ووصل إلىٰ الدور النهائي وهو الاختبار الشخصي، وسأله "هندون" لماذا اخترت العمل بشركة السكك الحديدية السريعة؟" وجاء الجواب الصاعق: "رآني أعجبت بنظام المعاشات لديكم".

ومما لاشك فيه أن الرجل كان قد حدد هدفه وعرف ماذا يريد ولكن هدفه عن المستقبل لم يتفق مع أهداف الشركة. ووضح أنه نظر

إلىٰ العمل كمجرد كسب للعيش، وربما نظير الأجر الذي سيتناوله كان سيقوم بعمله خير قيام، ولكن لم يكن رجل السيد/ هندون الذي كان يريد شخصًا ينظر إلىٰ مستقبله كنوع من الكفاح عليه أن يقوم به وفرص يجب انتهازها وليس كعربة تحمله في النهاية إلىٰ معاش مريح.

وليس في استطاعة كل شخص طبعًا أن يكون قائدًا أو رئيسًا، وهناك أعمال كثيرة للذين لا يرغبون في الرياسة، ولهذا فلا تثريب علىٰ هذا المهندس الشاب إذا لم يجذبه الطموح اللامع.

ومع ذلك فأنت ليس مثله، فقد قبلت تحمل المسئولية الإشرافية وتحاول أن تعد نفسك لتحمل المزيد منها، وأنت تريد أن تتقدم وتعلم أنه ليس من الضروري أن ترقيك الشركة التي تعمل بها لأنك تؤدي عملك علىٰ الوجه الأكمل، بل يجب عليك أن تظهر لرئيسك قدرتك علىٰ ملء منصب أعلىٰ.

وأنت يمكنك تدريب نفسك لتتقدم في الإدارة ولا تحتاج إلىٰ برنامج رسمي مضمون في تدريب الرؤساء وتقوم بإعداده الشركة لتمضي قدمًا. فهناك كثير من الرجال في جميع الأعمال في هذه البلد يعدون أنفسهم للترقي عن طريق مجهوداتهم الشخصية الناجحة، فهم قد تعلموا حقيقة بسيطة واحدة وهي أنه ليس هناك برنامج لتنمية الإدارة مهما بلغ كماله وحسن إدارته أن يدفعك إلىٰ الأمام.فكل ما يستطيع عمله البرنامج الرسمي أن يوجه مجهودك، وعليك عبء العمل، وهذا يعني أنه يجب

عليك أن تتقدم في عملك حتىٰ تكتسب المقدرة والخبرة والمعرفة لتخطو الخطوة التالية في طريق مستقبلك.

وإذا ما اعتبرت عملك الحالي بمثابة تدريب على المنصب التاليالأعلىٰ فقد فهمت سر النجاح، فضع هدفك نصب عينيك دائماً حتىٰ تستطيع التركيز عليه. وهناك كثير من الرجال الطامحين أخفقوا في تحقيق أهدافهم لأنهم متسرعون، ويريدون كل شيء دفعة واحدة وهم ضجرون وغير قانعين بعملهم الحالي لاعتقادهم أنهم يصلحون لمناصب أكثر مسئولية. ثم يفقدون النطرة الصائبة ويصبحون قانطين تعساء، مستبدلين أوهام المستقبل بوقائع الحاضر. ويبددون مجهودهم جرياً وراء الفرص، عندما تكون الفرص أمام أعينهم مباشرة، مثلهم مثل العالم السارح الفكر عندما يبحث عن نظارته وهي فوق أنفه.

حدث في يوم من أيام الشتاء في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، أن يرد عشاء الأسرة انتظارًا لحضور طفلها الصغير. وبعد بحث طويل عثر عليه والده جالسًا علىٰعدد من بيض البط في عشة الطيور وكان جسده أزرق من البرد لمكثه بصبر وأناة خمس ساعات متواصلة، وأعيد إلىٰ المنزل وهو يصيح محتجاً: "يمكنني جعلها تفقس! يمكنني جعلها تفقس))!.

وفي صباح اليوم التالي عاد بإصرار لاستئناف تجربته في فقس بيض البط إن اسم هذا الطفل كان "توماس أديسون" وظلت صفة الصبر التي ظهرت في مستهل حياته باقية معه خلال مستقبله ومدته بالتصميم علىٰ حل المشاكل المعقدة الذي قاده إلىٰ مخترعاته المدهشة.

ابذل أكثر مما في وسعك:

عليك بالصبر والعزم علىٰ إنجاز عملك وأكثر قليلاً، قص قائد الاسطول الأدميرال، وليام هلس، عن الضابط البحري الذي كان حانقًا من شعار الحرب العالمية الثانية "أد واجبك" والذي كان معلقًا في كل مكان فقام بشطب كلمة "واجبك" وكتب "الأحسن".

وقد يبدو هذا المثل قديمًا، وكل هذا الكلام عن بذل ما في وسعك عند إسناد أي عمل، قطعاً ليس له أصل ولكنه مجد، ولا يستطيع أي أحد أن يجادل بخصوصه.

ومعظم الناس ليس لديهم رغبة كبيرة في التنافس، وينظرون إلىٰ عملهم نطرة أفقية وليست رأسية، وهم قانعون بالحياة المريحة، والمرتب المريح، وراضون عما هم فيه. ومن قديم اكتشفت الشركات هذه الحالة وتعلمت أن الرجل العادل في منصب يريد أن "يشعر" أن الترقية ممكنة مادام عنده المقدرة، ولكن إذا ما أصبحت مثل هذه الترقية في متناول اليد فيزهد في الاستفادة بمزاياها.

وفي الواقع يشكو كثير من الإدارات من أنه أحياناً يصعب إقناع الموظفين المؤهلين فنيًا بقبول المسئولية الإشرافية حتىٰ إذا قدمت لهم.

احتفظ بالنظرة الواسعة:

إذا كان لديك الهمة والطموح والمثابرة التي هي من مقتضيات الرئيس

المنفذ، فليس هناك علىٰ وجه الأرض سبب يحول دون حصولك علىٰأقصىٰ المغانم من استغلال مواهبك. وإن المسألة إلىٰ حد ما عبارة عن مجرد رؤيتك منصبك الحالي خلال علاقته بالمنظمة برمتها ثم تقرر بعد ذلك كيف تستخدمه أحسن استخدام للتقدم والصعود في الإدارة متسلق الجبل. ففي البداية كل ما تراه هو أقدام الرجل الذي يعلوك مباشرة، ولكن كلما صعدت اتسع أفقك ورأيت أكثر فأكثر. وكلما صعدت في الإدارة تعقدت واجباتك كرئيس عمل، واتسع نطاق اشرافك وعدد الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم إليك أو الذين أنت عنهم مسئول بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة. وفي كل مرة تتخذ خطوة لأعلىٰ تجد منصبًا أصعب ولكنه أيضًا يستحق مزيدًا من الكفاح.

والأمر كمتسلق الجبل تمامًا فمن الضرورة القصوىٰ أن تثبت قدمك في منصبك الحالي قبل أن تتخذ الخطوة التالية للمنصب الأعلىٰ منه.

وانظر إلىٰ منصبك الحالي بالنظرة الآتية: إن العمل الذي تقوم به الآن هو مدرسة للتدريب علىٰ منصب أكثر مسئولية، ويعطيك الفرصة لترسخ في الأصول، وادرس عملك ونفذه بطريقة أفضل من أي طريقة نفذ بها من قبل. وافعل أكثر من هذا، واستزد من معلوماتك العامة كلما وافتك الفرصة وابحث عن واجبات إضافية ونفذها بنجاح فكل تجربة تمر بها تزيد من نضجك وتحسن من رأيك.

كيف تدرب الإدارة الموظفين:

وصف "كارل ج. جبلين" مدير قسم حركة المياه الصناعي التابع

لشركة "باركر ألانيس" بمدينة " كليفلاند" الطريقة التي تستعملها شركته في تدريب رؤساء أقسام المستقبل بالنقط الآتية:

١. إننا لا نسمح لهم بالقفز سريعًا، فكل رجل يريد منصب رئيس قسم يجب أن يكون لديه علىٰ الأقل خمس سنوات خدمة.

٢. نروضهم علىٰ الأعمال الصعبة، وليس بملاحظة هذه الاعمال بل بإسناد أعمال سهلة في أول الأ مر فإذا نجح الشخص فيها ننقله إلىٰ عمل يصهره صهرًا، ونجاحه فيه يؤهله للمنصب العالي.

٣. نحن نشدد في العلاقات الإنسانية ونعتقد أن أحسن مشرفينا هم من يتركز حولهم الأشخاص لا المشاكل، والقائد يجب أن يفكر أولاً في أحوال الرجال الذين تحت رئاسته.

٤. ونحن نساعد الأشخاص تحت التمرين ولكننا لا نقوم بالعمل لهم وعندما يرقىٰ الشخص إلىٰ وظيفة رئيس عمال الإنتاج فإنه يبدأ عمله تحت جناح المراقب ولكنه يجب أن يقف علىٰ قدميه أمام العمال لنقبله كرئيس عمال وهذا في العادة يأخذ عامين.

نحن لا نضع لوائح جامدة ويتوقف الوقت الذي يقضيه الشخصفي منصب علىٰ الشخص وعلى المنصب، ونريد لجميع الموظفين أن يجمعوا بين الخبرة التنفيذية والخبرة الاستشارية ونؤكد في المستويات الأولٰعلىٰ التدريب علىٰ الأعمال التنفيذية والسبب أن معظم مادة الإدارة عندنا قوية من الناحية الاستشارية وضعيفة من الناحية التنفيذية.

١. نحن نشجع موظفينا للحصول علىٰ دراسات خارجية، ويدرس كبير المفتشين عندنا مادة مراقبة الإحصاء، وسجل رئيس عمال سابق عركة منصب استشاري اسمه لدراسة برنامج مهندسي حركة المياه.

وعندما تقارن بين ما قاله السيد "جيلين" وبين خطة تدريب الرؤساء التي أوضحتها شركة "هارفستر الدولية" فستجد أن البرنامجين لا يختلفان كثيرًا، ولهذا الأمر لن تختلف أي خطة معقولة كثيرًا عن هذه الطريقة العملية فتعطي الشركة الفرصة والموظف الطموح يستفيد منها.

■ **ما الذي يجعل رئيس العمل يلمع وينجح؟**

إذا كنت تريد أن تنجح كرئيس عمل فالأمر يرجع إليك لتحلل نفسك وتقدر نواحي قوتك ونواحي ضعفك ثم نم الأولىٰ وحسن الأخيرة. وتذكر قبل كل شيء أن نجاحك سيأتي عن طريق الأشخاص، فأنت كرئيس عمل مدرب لموظفيك وليس قاضيهم، وكمرؤوس المساعد الأمين لرئيسك، وتعرف دائمًا أنه ينفذ عمله بوساطتك، وكزميل تتعاون مع الرؤساء الآخرين الذين هم في مستواك وتعمل معهم لصالح المنظمة برمتها، وأنت لاعب في فريق يسعىٰإلىٰ النصر ومع أنك لست كاملاً بمغزىٰ هذه الكلمة الضيق إلا أنك دائمًا تسعىٰإلىٰ الكمال.

سئل جمع من رؤساء الشركات أن يدونوا الصفات المميزة للرئيس المنفذ الكفء وإليك الإجابات المتفقة:

الرئيس المنفذ الناجح هو الرجل الذي يشغل عمومًا مركزًا ذا مسئولية

أكبر من أي منصب سبق له تقلده، ومن المحتمل أن يكون قد صعد من أدنى الدرجات، وربما يكون أقل من رئيس الشركة التي يتبعها وبعض كبار موظفيها تعليمًا ويشعر بالضعف قليلاً بالنسبة لهذه النقطة. وهو يتطلع إلىٰ مستقبل أحسن مع شركته ويطمع في انتشار نطاق منصبه الحالي بمساعدته للشركة علىٰ أن تتقدم. وقد يكون مرتبه أكثر مما كان يتوقع أن يكسبه منذ سنوات قليلة مضت ولكنه الآن غير قانع بدخله الحالي. فهل هذا الوصف ينطبق عليك؟

إن الفرص متكافئة بعدالة، وقطعًا أنت لست قانعًا لأنك إذا كنت راضيًا فستفقد قيمتك عند الشركة وتقف عن التقدم.

وأنت دائمًا تدفع نفسك نحو الأعمال الأكبر وتعتبر عملك الحالي كحجر الأساس لمنصب أعلىٰ وعازم علىٰ العمل ولا تخاف من الوقوع في أخطاء. ومع أنك تحاول استخدام الرأي الناضج عندما تجابهك مشكلة فأنت لا تتبع قاعدة، في الأحجام السلامة، لأنك اكتشفت ما يعلمه كل رئيس عمل ناجح وهو أن هناك مخاطرة في القيادة وعلىٰ القائد أن يقامر وأن خير ضمان له هو قدرته الشخصية.

حدث منذ بضع سنوات مضت أن قبل رئيس منفذ منصبًا في شركة تحتضر في وسط غرب أمريكا ونصحه أصدقاؤه ضد هذه الخطوة قائلين، "لسوف تحطم قلبك هناك وليس لديك أية فرصة". ولكنه مضىٰقدمًا ونال نجاحًا لامعًا وبعد سنوات لاحظ أن قراره بقبول المنصب كان نقطة تحول في حياته.

وقال: "كنت أعرف ماهية العقبات التي أمامي وكنت أعرف أنني ربما أفشل ولكني كان عمري أربعة وثلاثين عامًا فقط وكان أمامي منصب ذو مسئولية عظيمة "إن لم يكن المرتب كبيرًا". فإذا أمكنني إنقاذ الموقف وجعل الأمور تسير، لزودني ذلك بالسمعة الطيبة في دوائر الأعمال وقادني إلىٰ مناصب أكبر، وربما لم تكن الفرصة لتواتيني أبدًا إذا ما مكثت حيث كنت. وإذا قدر وخسرت في هذه المقامرة فلا زلت شابًا ويمكنني أن أبدأ ثانية، ولم يصعب علىٰ اتخاذ هذا القرار وإني لأرىٰ في الواقع كيف يمكن اتخاذ قرار آخر.

■ **الرئيس المنفذ تقدمي ومحافظ:**

إنك كقائد مكون من مزيج عجيب، ومقدرتك والموهبة التي جعلتك تمتاز علىٰ الجموع مؤسسة علىٰ باعثين متعارضين، فأنت تريد أن تحافظ علىٰ سير الأعمال كما هي وتصحح الأخطاء التي تتداخل في العمليات الجارية، وتريد في الوقت نفسه أن يتسع نطاق العمل وأن تتوصل إلىٰ منتجات جديدة وإلىٰ أسواق جديدة، ويزيد الربح عن الماضي. وهذا الصراع الداخلي المستمر يجعلك كمن به مرض ازدواج الشخصية أو انفصالها، ويسبب لك بدون شك الأرق في بعض الليالي، ولكن لا تبالي بما أنت فيه وكن سعيدًافكل الرؤساء الناجحين لديهم هذا الشعور. وأنت متحفظ ولكن ليس لدرجة أن ترفض تجربة أي شيء مخالف أو جديد، وأنت تقدمي ولكن ليس لدرجة أن تقتحم المجهول

بإهمال وتمضي قدمًادون أن تنشئ أساسًا معقولًا يقوم عليه العمل وحتىٰ عندما يبلغ حماسك عنان السماء يجب أن تكون أقدامك مثبتة جيدًا علىٰ أرض الواقع.

■ **صفات القيادة:**

لقد ناقشنا بين دفتي هذا الكتاب صفات القيادة للرئيس المنفذ، وهي تتلخص باختصار في الآتي:

يجب أن يكون لديك الرغبة، فالطموح ليس كاف في حد ذاته، ويجب عليك أن تعرف الأوجه الفنية لعملك، وتوسع فكرتك عنه. وعليك أن تفهم أن نجاحك سيأتي عن طريق مهارتك في معاملة الناس، كل أنواع الناس، وأنك مزيج من المعلم والبائع وواضع التقارير. ولا يمكنك الخوف من اتخاذ القرارات وعليك أن تؤسس قراراتك علىٰ الحقائق السليمة كلما أمكنك ذلك. كما يجب عليك أن تجيد إجراء الاتصالات فعملك هو مخاطبة الناس كتابة، أو شفاهة.

فإذا كنت تتصف بهذه السجايا، فسوف تتقلد مناصب رفيعة، وإذا كان ذكاؤك وإدراكك متوسطين، فليس هناك سبب يمنع من تنمية هذه المواهب وزيادتها فهي ليس غريزة في الشخص.

ولن تنتهي أبدًا من تعليمك الإداري، فإذا توقفت فمعنىٰ ذلك أنك توقفت عن التقدم وقد أوضح أحد موظفي شركة "كورميك" ذلك بقوله:

"إن تدريب الرئيس المنفذ في نظري لا يتوقف أبدًا ولا يمكن أبداً اعتبار تعليمه كاملًاوالأمر عبارة عن اتحاد مسئولية الشركة ومسئولية الفرد في احتضان تقدم الرئيس المنفذ ومواهبه بصفة دائمة".

ولعل شركتك تترك لك مهمة تنمية نفسكم بنفسك. فإذا كان هذا صحيحًا فلديك كذلك كفاح أكبر وفرص أحسن، وليس هناك سبب ليأسك فأوراق اللعب في يدك وإذا ما لعبت بها بمهارة فستربح.

كيف تتقدم في الإدارة؟ لقد بينا في كل باب من أبواب هذا الكتاب أهمية نقط معينة وليس هناك جديدًا فيها، أو أي شيء في الواقع لا تعرفه بنفسك.

وهذا الكتاب يمدك في أسلوب بسيط بقائمة مراجعة عما يفعله الرئيس المنفذ وما لا يفعله ويستوحي هذه القائمة من تجارب رجال أعمال ناجحين حتىٰ يكون لديك المستوىٰ الذي علىٰ أساسه يمكنك تقويم أفكارك وأفعالك.

كيف تتقدم في الإدارة؟ وما هي المواهب التي تحتاج إليها؟. بالتأكيد تحتاج إلىٰ موهبة القيادة ولكن موهبة القيادة في حد ذاتها لا تكفي، فيجب أن تكون من النوع الصالح من القادة وتقدم التوجيه الإيجابي للرجال والنساء الذين تحت رياستك، وهذا يعني أن تكون ممارسًا حاذقًا للعلاقات الإنسانية؛ لأن نجاحك في معاملتك للناس عامل حاسم في نجاحك في العمل.

وقد تملك الوفير من صفات القيادة والشخصية الساحرة الجذابة ولا تستطيع مع ذلك استخدام جهدك الكامن كاملًا إذا كنت خائفًا من اتخاذ قرارات وإذا أعرضت عن تحمل المسئولية كاملة، فاتخاذ القرارات جزء لا ينفصم من عمل المدير المنفذ، والقدرة علىٰ اتخاذ قرارات سليمة تحت الظروف المختلفة تحتاج إلىٰ الشجاعة، وملكة التخيل، والثقة بالنفس والقدرة علىٰ التفكير السليم في الأزمات. ويمكنك تنمية هذه الصفات فهي كامنة في كل شخص.

ويجب أن تتعلم كيف تنطق بوضوح، وكيف يكون كلامك مؤثرًاومقنعًا كما يجب أن تتعلم أيضًا كيف تكون كتابتك مطابقة للواقع ومنطقية.

فإذا كنت تملك هذه المهارة فستمضي قدمًا، وسيأتي في الواقع نجاحك سريعًا لأن الشركات تبحث بدون أمل عن رجال مثلك، فهي في حاجة إليك وعلىٰ استعداد لأن تسند إليك كل المسئوليات التي تبين أنك يمكنك تحملها. ولم يحدث من قبل أن عانت الصناعة مثل هذه الحاجة الملحة إلىٰ الرؤساء المنفذين الملمين الطموحين، كما لم يحدث من قبل أن بحثت الإدارة بهذا الجهد الشديد عن رجال أكفاء لتقلد مناصب عليا. ومستشارو الشركات الذين مهمتهم مدها بالرؤساء المنفذين أحوالهم رائجة وهدفهم الوحيد هو اكتشاف رجال ذوي مواهب لملء المناصب الكثيرة الشاغرة الموجودة في الشركات التي يمثلونها.

إن الفرص التي أمامك عظيمة وعلىٰ هذا فأنت رائد لعصر عظيم

جديد، عصر إتمام الأعمال الفنية والتوسع الصناعي، والمناصب موجودة وهي في انتظارك وكل ما عليك أصلًا أن تفعله أن تنحو نحو المنصب الذي تريده. كيف تتقدم في الإدارة؟ لقد أجاب السؤال تقريبًا عن نفسه وهو أن تراجع قائمة الصفات التي تتحلىٰ بها وتنظر إذا كنت مستعدًا للصعود.

■ **كيف تتقدم في الإدارة؟:**

١. عليك بالثقة بالنفس وضبطها وأن تملك موهبة تحليلها.

٢. المهارة في إجراء الاتصالات– كتابة وشفاهة– يجب أن تكتسب وتنمي.

٣. عدم المعرفة الواسعة عن عملك ومسئولياته يحد من تقدمك.

٤. تدريب المرؤوسين أول واجبات المدير المنفذ الناجح.

٥. الخروج عن المألوف والخيال لا زمان لتقدمك.

٦. الرأي الصائب دليل القيادة.

٧. الأوضاع السليمة ضرورية لنجاحك.

٨. التخطيط للمستقبل واجب في الإدارة.

٩. بالاعتماد عليك تكسب ثقة الرؤساء وموضع سر المرءوسين.

١٠. يتوقع الذكاء من الرئيس المنفذ الصالح.

١١. التفكير السلبي عدو الابتكار.

١٢. تعتمد الإدارة علىٰ ولائك.

١٣. يكفل الرضا بالحساسية، ولطف المعاشرة والتقدير.

١٤. حسن نفسك ضد الإهمال في نوع العمل.

١٥. إنجاز الأعمال يتم نتيجة العمل كفريق والقيادة الماهرة.

١٦. تتوقف العلاقات الإنسانية الحسنة علىٰ قدرتك علىٰ فهم احتياجات الغير.

١٧. يجب أن توجه طاقتك نحو الاندفاع المفيد.

١٨. مرؤوسوك مفيدون لك، فنم مواهبهم إلىٰ الحد الأقصى.

١٩. كل عمل جديد يطلب كفاحًا مختلفًا، فكن مرنًا عند تناولك كل عملية.

٢٠. ليس هناك برنامج يمكنه أن ينميك، إنما تنمي نفسك عن طريق البرنامج.

٢١. معرفة الأوجه الفنية لعملك هي الأساس الذي تبني عليه مستقبلك.

السر السادس

قوم نفسك

■ اختبار الترقية

كيف تقدر درجاتك بنفسك؟

تنص القاعدة علىٰ أن المفروض في رئيسك أن يخبرك دوريًا عن كيفية أدائك لعملك ويتوقع منه أن يقوم مقدرتك، وأن يبين نواحي قوتك، ويقترح وسائل عملية للتغلب علىٰ نقط ضعفك. ولكنه قد لا يفعل ذلك كثيرًا، وإذا حدث فإنه يكون عجولًا ويرتب قليلًا علىٰ ظهرك ولا يشير إلا إلىٰ أخطائك لا بأس، لا تلمه كثيرًا، فهو بشر، ومن الصعب جدًا أن تنقد غيرك، فمن منا خال من العيوب.

وكم رئيس منفذ يحجم عن نقد مرءوس له عن طريق المقابلة الجديرة بتقويمه كما يفعل معظم الآباء عندما يتبادلون الحديث كأصدقاء مع أولادهم ذوي الاثنىٰ عشر ربيعًا عن الطيور والنحل وحقائق الحياة. ويسعد الرئيس أكيدًا أن يمدح، ولكنه ميال إلىٰ التعليق علىٰ الأخطاء، ولا تجعل هذا- إذا تمعنت فيه- يزعجك كثيرًا، فكل فرد يخاف أن يسمع عن أخطائه.

ومع ذلك، إذا أردت أن تعرف كيف تسير حقيقة وأين تقف من

رئيسك، فيمكنك ذلك. قوم نفسك، ولا يمنعك ارتباكك من أن تكون قاضًا نزيهًا، وإذا كنت صريحًا في تحليلاتك فستحسن تقدير قيمتك أكثر مما لو فعل رئيسك، فلن يمكنه الوصول إلىٰ كل شيء ولكنك تستطيع.

■ **هل تريد أن تعرف فكرة رئيسك عنك؟**

صمم الاختبار التالي ليساعدك علىٰ الحصول علىٰ نظرة واضحة عن نفسك. وطريقة تقدير درجاته بسيطة، فهناك عشرة أسئلة، وكل سؤال منها له خمس إجابات محتملة. أعط نفسك درجتين إذا ما علمت علىٰ الإجابة رقم ١ من الإجابات الخمس عن أي سؤال، وأربع درجات إذا ما علمت علىٰ الإجابة رقم٢، وست درجات إذا ما علمت علىٰ الإجابة رقم ٣، وثمان درجات إذا ما علمت علىٰ الإجابة رقم ٤، وعشر درجات إذا ما علمت علىٰ الإجابة رقم ٥.

والفرق بين مجموع درجاتك ومائة هو الفرق الذي عليك أن تقطعه لتحسن مركزك.

–الدرجة–

أولًا: المعرفة بالعمل:

١. إنني بطئ التعليم وأعتمد كثيرًا علىٰ رئيسي وزملائي لتنفيذ عملي.

٢. أقوم بتنفيذ أجزاء من عملي بطريقة مرضية، ولكن هناك بعض أعمال أحتاج إلىٰ مساعدة كثيرة لإتمامها، ولا أعمل كثيرًا لتحسين نفسي.

٣. أجيد تنفيذ الأعمال الروتينية، ولكني أرتبك إذا ما استجد شيء وأهرع إلىٰ رئيسي للمساعدة، فأنا أفتقد صفة المبادأة.

٤. أعرف عملي تمامًا وإذا كان لدي تعليمات محددة فيمكن معالجة المواقف غير العادية بطريقة مرضية، ولكني دائمًا في حاجة إلىٰ تعليمات محددة.

٥. أعرف عملي وأعرف الأعمال الأخرىٰ بالإدارة وعلاقتها بعملي وإذا وجد شيء غير عادي، فأعرف كيف أتصرف ويلجأ إلىٰ زملائي للمساعدة.

الإجابة عن أولًا–

الدرجة

ثانيًا: نوع العمل:

١. أنفذ عملي بصحة بصعوبة، وغالبًا ما يعاد إلىٰ لتصحيحه ويراجعه رئيسي دائمًاباحثًا عن الأخطاء ويشرف علىٰإشرافًامباشرًا.

٢. إني مهمل، ويحتاج عملي للمراجعة من وقت لآخر، ولعله لا يثير اهتمامي ولعلني يومًا أقبل عليه ويومًا لا أقبل.

٣. عملي في معظم الأوقات لا بأس به، فهو صحيح ولكني أحيانًاأتخلىٰ عن الأمور وتقع الأخطاء، وأنا أحاول أن أصحح هذا.

٤. أفخر بمنصبي وبالعمل الذي أقوم به وأخطائي قليلة وهينة ولكن لا يزال هناك مكان للتحسن.

٥. نادرًا ما يراجع رئيسي عملي، فهو يثق في وفي مقدرتي ويعلم أنني نادرًا ما أرتكب أخطاء.

الإجابة عن ثانيًا

ثالثًا: كمية العمل:

١. كم أنا بطئ، وأنجز عملي في وقته بصعوبة، ودائمًا يسألني رئيسي متىٰ ستنتهي من العمل الذي في يدك؟

٢. هناك أوقات كثيرة جدًا لا أصل فيها إلىٰ مستوىٰ السرعة المطلوبة في العمل، وما أنجزه غالبًا يكون ضئيلًا، ويبدو أنه ليس لدي المهارة في إتمام كل العمل فلعلني أخطئ في تنظيم وقتي.

٣. أتمم المستوىٰ العادي لإنجاز العمل، ولكني لا أميت نفسي وأفعل ما هو مطلوب فقط، لا أكثر ولا أقل، وبعد فنحن نعيش مرة واحدة فقط.

٤. كمية العمل الذي أنجزه كبيرة وأكبر من المتوسط، ولا أؤجل عملي اليوم إلىٰ الغد، وإذا كان عندي قدرة أكثر علىٰ المبادأة لأنجزت أكثر ولكني أحيانًا لا أثق في حكمي علىٰ الأمور.

٥. يقول لي رئيسي: إنني أقوم بعمل شخصين، وأنا فخور بهذا فأنجز الكثير وغالبًا ما أسأل لمساعدة الغير.

الإجابة عن ثالثًا

رابعًا: الشخصية:

١. لعلني لا أحب الناس فحسب فلماذا كل هذه الثرثرة عن محبة الناس؟. وعلىٰ أي حال فأنا منطو علىٰ نفسي وعلىٰأفكاري وعلىٰ عملي ويظن الناس أني غير ودود، وبارد وعنيد. دعهم يظنوا فأنا لا أسأل ولا أعطي لأحد معروفًا.

٢. إنني خجول وأجد صعوبة في الحصول علىٰ أصدقاء وعندما يعرفني الناس جيدًا يحبونني، ولكن قليلًا منهم من يعرفونني ويظن غالبية الزملاء أنني شرس وسمج. ولكني لست كذلك وأعترف أني لا أطيق النقد حتىٰ لو كان بنائيًا وعن قصد حسن.

٣. إنني أسير علىٰ ما يرام وأكون سعيدًا إذا ما سئلت تقديم المساعدة للآخرين ولكني لا أتطوع لذلك أبدًا فهم الذين يحتاجون إلىٰ المساعدة لا أنا. وأنا شخص مجامل وأتقبل النقد، ولكني أظن أنك تقول عني إنني شخص عادي.

٤. إنني الرجل الثاني، يحبني الناس ولكنهم يحبون دائمًا أحد غيري أكثر، ولدي شخصية طيبة فأنا مقدر ومجامل. وأريد النقد وعلىٰ الأخص إذا كان فيه خطأ لي.

٥. يعرفني الناس كقائد وأنا شديد التأثير علىٰ الغير ولدي أفكار جديدة وأتمتع بروح مرحة ويمكنني رؤية أخطائي. وأحب أن أساعد إذا ما أحتاج الغير للمساعدة وأتأكد أن تقديري يصل إلىٰ من يستحقه.

الإجابة عن رابعًا

خامساً: الالتفات إلى العمل:

١. إنني كثير التجوال، وقلما أجلس علىٰ مكتبي، وأظن أنني أضيع كثيرًامن وقتي بدون عمل وأصل إلىٰ مقر عملي متأخرًا عادة.

٢. أعترف أنني لا أجلس على مكتبي دائمًا، ويظهر أن محادثاتي عن موضوعات خارج العمل لا تنقطع. وتخطيطي للوقت رديء هو الآخر فأغرق في شبر ماء إذا ما كانت هناك كمية من العمل علىٰ إنجازها.

٣. أتأخر عن عملي أحيانًا وأتغيب أيامًا كثر مما ينبغي ولكن عندما أصل إلىٰ مكان عملي أعمل، وربما أضيع وقتًا أكثر من القليل في حديث لا فائدة منه وأظل مشغولًا ولكني سأصحح هذه الغلطة ولا بأس من تخطيطي للوقت وسأكون أحسن لو أمكنني استخدام وقتي بكفاية أكثر.

٤. أنا لا أضيع وقتي وتجدني دائمًا في مقر العمل، وعملي اليومي علىٰ قدر مكسبي اليومي وأكثر قليلًا، ولكن يمكنني تحسين تنظيم عملي اليومي وأنزعج إذا ما جدت أمور عاجلة أو طارئة علىٰ عملي العادي اليومي.

٥. أعمل طول اليوم وأخطط عملي وبهذه الطريقة أستفيد أقصىٰ استفادة من ساعات العمل. وأنا همام وأحب عملي وأوجز كثيرًا من الوقت بالتفكير قدمًا.

الإجابة عن خامسًا

سادسًا: الاعتماد عليك:

١. لا يمكن الاعتماد عليَّ إطلاقًا، وقال لي رئيسي أمس: إنه من السهل عليه أن يقوم هو بالعمل بدلًا من الاعتماد عليَّ.

٢. كيف يمكنني أن أعمل عندما يقف ورائي رئيسي دائمًا لينظر من فوق كتفي إلىٰ ما أفعله؟ ويعلم الله أني أحاول، ولكن ما يفقدني عقلي هو أني دائمًا أسأل هل اتبعت التعليمات؟ وهل سأنجز عملي في الوقت المحدد له؟ وهو ما يحدث عادة.

٣. علىٰ رئيسي أن يراجع عملي من وقت لآخر ليرىٰ إن كنت أقوم به وبصحة وربما لا يصبح الأمر ضروريًا إذا ما زادت معرفتي بهذا المنصب قليلًا، وأنا أعرف نقط ضعفي.

٤. أنفذ عملي طبقًا للتعليمات، والإشراف الواقع عليَّ ليس مباشرًا ويثق في رئيسي ولا يراجع عملي، إلا إذا كان العمل علىٰ جانب كبير من الأهمية وفي هذه الحالة يراجع قليلًا.

٥. أنا لا أنسىٰ ولا أقع في خطأ مرتين، وتكفيني التجربة مرة واحدة، ويعلم رئيسي عند إسناد أي عمل إليَّ أنني سأنفذه تمامًا كما يريده وفي الوقت الذي يحدده.

الإجابة عن سادسًا

سابعًا: المبادأة:

١. لا أتحرك حتىٰ يخبرني أحد بما علي أن أفعله.

٢. إنني بطيء الحركة وربما لا أطلب تعليمات إذا كان العمل روتينيًامتكررًا ولكني مع ذلك أطلبها في أغلب الأحيان، فمن الخير أن تعمل علىٰ المضمون، وأريد أن أنفذ ما يطلبه الرئيس.

٣. أملك المبادأة، وأحيانًا أتقدم باقتراحات، ولكني لا أتقدم بها كتابة، فقد تكون سخيفة، وما يزعجني هو أنه دائمًا يثاب أحد غيري علىٰ اقتباس أفكاري. ولكني لا أحتاج إلىٰ كثير من الإشراف.

٤. يمكنني أن أبدأ العمل بنفسي، وغالبًا ما اقترح إجراءات جديدة أو تحسين القديم منها، وأفشل أحسانًا في شرح توصياتي شرحًا كاملًا مما يؤدي إلىٰ عدم قبولها حتىٰ لو كانت جيدة.

٥. إني أبدأ العمل بنفسي، وإذا تقدمت بتوصية فأعززها بالبيانات المؤيدة المقنعة. ولا أحب أن أرىٰ فكرة صائبة تضيع لأنني لم أتعب نفسي في إعداد تقديمها.

الإجابة عن سابعًا

ثامنًا:المرونة:

١. إنني صلب كرجل المرور، وأحب الطرق القديمة ولا أحب التغيير فهو يزعجني.

٢. إنني علىٰ استعداد للتغيير، إذا ما تمكن أحد من إقناعي أن التغيير مفيد ولكني أحتاج إلىٰ كثير من الإقناع، وأجادل دائمًا رئيسي عندما يريد إدخال تغييرات علىٰ العمل.

٣. لا أمانع في التغييرات، ومشكلتي أنني أجتاز وقتًا عصيبًا في تعلم الإجراءات الجديدة رغم أني أحاول، وأحسب أني لا أتلاءم بسهولة مع هذه التغييرات رغم رغبتي في ذلك.

٤. لست عازمًا علىٰ قبول الطرق الجديدة فحسب. ولكني أألفها بسرعة ولا أحتاج إلىٰ كثير من التعليم.

٥. إني لا أحب التغيير فحسب بل أبحث عنه، وإنني دائمًا أبحث عن طرق لتحسين العمل وأستمع إلىٰ أفكار الآخرين عن الطرق المحسنة وأتعلم بسهولة واجباتي الجديدة وأتمتع بعقلية متفتحة.

الإجابة عن ثامنًا

تاسعًا: الترتيب وحسن المظهر:

١. قد لا أكون حسن المظهر ولكني أشعر بالراحة، ولا يمكنني منع فوضى تكدس الأوراق علىٰ مكتبي، فأنا أجيد العمل بهذه الطريقة، وصحيح أن أحدًا لا يمكنه أن يجد شيئًا من ملفاتي أثناء غيابي، ولكني أستطيع أن أجده أحيانًا فوق الدولاب.

٢. أرتدي أي شيء وأحب ملابس الرياضة حتىٰ في العمل، ومكان

عملي ليس دائمًاأنيقًا ومرتبًا، ولكني أرتبه مرة كل شهر علىٰ الأقل.

٣. إنني عادي في ملابسي، ولا أعطي التفاصيل الصغيرة كتهذيب الأظافر وقص الشعر كثيرًا من العناية، ولكني في معظم الأوقات أنيق بعض الشيء ومكتبي مظهره لا بأس به، وملفاتي وأدواتي مرتبة ترتيبًا عاديًا إلا في الوقت الذي أكون فيه مشغولًا.

٤. أعطي عناية خاصة لمظهري، ومكتبي دائمًا مرتب، وأعرف وضع الأشياء.

٥. أصمم علىٰ ترتيب مكتبي مهما يأخذ ذلك من وقت، فأنا أجيد العمل بهذه الطريقة، وأنا أعرف مكان الأشياء وموضعها، وبالإضافة فإني أبذل جهدي لأظفر أنيقًا دائمًا، فأنا ممثل لشركتي وأنا مدين لها بالكثير.

الإجابة عن تاسعًا

عاشرًا: حب الاستطلاع في الإدارة:

١. أتعب ما فيه الكفاية لتأدية عملي، وما يعمله الآخرون لا يخصني.

٢. أعرف مسئوليات بعض الوظائف في الإدارة التي أعمل بها ولكني لم تتح لي الفرصة لأتعلم الكثير عن غيرها من أجزاء الإدارة.

٣. أفهم عمل وظيفتي وعمل الوظائف الأخرى بالإدارة التي أعمل بها بصفة عامة ولكن في استطاعتي أن أتعلم أكثر من عمل الشركة كوحدة.

٤. أعرف عملي ووظيفة الإدارة التي أعمل بها عن ظهر قلب، وأفهم دور العمل الذي تقوم به وكيف يتحد مع غرض الشركة. ولكن لا يزال أمامي الكثير لأتعلمه، وهناك كثير من الإدارات كالحسابات وبحوث السوق ومثلها لا أعرف كثيرًا منها.

٥. طبيعي أن أعرف عملي وعمل الوظائف الأخرىٰ التي تتعلق بها وقد أنفقت كثيرًا من وقتي لدراسة الشركة التي أعمل بها، وأحاول حتىٰ معرفة ماذا يحدث في الصناعة. وكلما زادت معرفتي عن الوظائف المتعددة، ومسئوليات الرجال الذين يديرونها، أحسنت تأدية عملي وزادت فائدتي للإدارة التي أعمل بها.

الإجابة عن عاشرًا

السر السابع

طريقة تقويم معامل التنفيذ

أشد النقاد للرئيس المنفذ هم موظفوه، فهم أول من يميز نقط ضعفك، ويتطلعون إليك بعين متفرسة نافذة، ويرون قصورك وكبواتك، والأخطاء التي تستطيع إخفاءها عن رئيسك وزملائك. وهم لا يقولون لك بصريح العبارة رأيهم فيك، ولكنهم يقولون ما يشبه ذلك، وتستطيع أن تميز درجة تقديرهم لك من مواقفهم وكفايتهم إذا ما كنت علىٰ شيء من الإدراك.

ويمكنك أن تستفيد من هذا التقويم إذا ما فهمت ما يشيرون إليه، وكن يقظًا إلىٰ علامات الخطر، فيمكنك أن تمنع كثيرًاومن مستصغر الشرر من التحول إلىٰ مشكلة النار المتأججة.

وموظفوك يعكسون حقًا مواقفك، ومقدرتك وصفات القيادة فيك بوضوح وصفاء مثل المرأة، وسيساعدك الاختبار التالي علىٰ تقويم قدرتك الإشرافية ويقرر إن كنت تعطي موظفيك نوع التوجيه الذي سيتبعونه. وكل سؤال له ثلاثة أجوبة محتملة، علم علىٰ الإجابة التي تظن أنها صحيحة وستنال خمس درجات علىٰ الإجابة الصحيحة وثلاثًا إذا كانت إجابتك قريبة من الصحة.

وقد تبدو الإجابة الصحيحة واضحة ولكن لا تعلم أمامها إلا إذا

كانت تنطبق إذا ما كنت تريد أن تقوم نفسك كما يقومك موظفوك وأعلىٰ درجة هي ١٠٠ وإذا حصلت علىٰ ٧٠ % فأنت في المستوى العادي، ولكن لا يزال في استطاعتك التقدم، وإذا حصلت علىٰ أقل من ذلك فعليك أن تبذل جهدًا جبارًا

للنهوض، فمقدرتك الإشرافية تنهار.

(الإجابة الصحيحة بعد الاختبار).

الدرجة

■ **قوم معامل التنفيذ عندك:**

١- (أ) عندما تستجد مشكلة في الإدارة التي أرأسها، أعتني بشرحها للموظفين شرحًا كاملًا وأعطيهم توجيهات واضحة.

(ب) أخبر موظفي بما يجب أن يفعلوه وأراقب التنفيذ وأنا مسئول عن الإدارة.

(ج) أشرح المشكلة وأشجع الموظفين علىٰ التقدم باقتراحات لحلها وطبعًا سيكون قراري هو القرار النهائي، ولكني أريد أن يشارك الموظفون في كل القرارات التي تؤثر علىٰ عملهم كلما أمكن ذلك.

٢- (أ) عندما أسند العمل إلىٰ شخص أظن أن التنفيذ مرجعه إليه ولا أتوقع منه أن يهرع إلىٰ كل دقائق للمساعدة، وأنا أحاول أن أنمي قدرته علىٰ المبادأة بتركه وشأنه.

(ب) لا أشرف إشرافًا مباشرًا تامًا لأني أريد لموظفي مكانًا لينموا رأيهم الشخصي وقدرتهم علىٰ

اتخاذ قرارات. ولكني أتابع من وقت لآخر ويعرفون أنهم يمكنهم الرجوع إليَّ عند الضرورة، وأبحث دائمًا المسائل المهمة بحثاً تامًا معهم وأقودهم إلىٰ الإجابة الصحيحة.

(ج) لا يرتكب رجالي أخطاء، فعندما أسند العمل إليهم أقف علىٰ رأسهم وأشرف عليهم إشرافًا ملاصقًا وبهذه الطريقة أدعهم دائمًا يعملون.

٣- (أ) عندما يخطئ أحد رجالي أو يهمل أدعه يعلم بذلك بطريقة لا تجعله ينساها. فأنا رجل فظ وأقول رأيي فيه في أي وقت وفي أي مكان وفي حضور أي شخص.

(ب) يفقدني العمل الناقص صوابي ولكني لا أظهر غضبي إلا إذا تكرر حدوثه كثيرًا وأحاول إصلاح أخطاء الموظف بمزيد من التدريب.

(ج) من عملي اكتشاف سبب خطأ الموظف، وربما يكون تدريبي له علىٰ غير صحة أو ربما يكون شرحي غير واضح. ولا يمكنني أن أتوقع لمرؤوسه التقدم إلا إذا كنت صبورًا وعطوفًا ومقدرًا.

٤- (أ) ما دام الموظف مستمرًا في عمله فمعنىٰ ذلك أنه لا غبار عليه، وماذا يريد أكثر من ذلك؟ وسامًا لقيامه بعمله؟

(ب) أنتهز الفرصة لأخبر الموظف متىٰ أحسن قيامه بعمله وأحاول

في الحقيقة أن أحيط جميع الموظفين علمًا بموقفهم، كأفراد وكجماعة وهذا مجرد إجراء اتصالات صحيحة ومفيدة.

(ج) إذا أنجز رجل عملًا بامتياز فأخبره بذلك وأمدح الموظفين متىٰ استحقوا، ولكني أظن أن المدح أمر لا يستحق الإسراف فيه فالكثير منه يجعل الموظف قانعًا بما فيه.

٥- (أ) أعلم أني أنفذ عملي عن طريق الموظفين فلا أرغمهم علىٰ ما لا يطيقونه وتأتي المشاكل الإنسانية أولًا، فعملي أن أقود الناس لا أن أسوقهم.

(ب) أحاول أن أكون منصفًا مع الموظفين ولكن العمل يأتي أولًا، فنحن هنا قبل كل شيء لنعمل وعندي ميزانية مقيد بها ومعيار لإنجاز العمل تتوقع مني الإدارة أن أحافظ عليه.

(ج) وصلت إلىٰ ما أنا فيه بطموحي وأنا لا أترفق بنفسي وأتوقع من رجالي أن يماثلوني طموحًا وأتفق مع "ليودردتشر" في أن البقاء للأصلح.

٦- (أ) ليس لدي وقت للتخطيط للمستقبل وشعاري نفذ عمل اليوم. وماذا إذا كان عملي ليس جيد التنظيم ما دام ينفذ.

(ب) عملي مخطط جيدًا، إلا في الحالات الطارئة أو المستعجلة. ولا أحب أن أثقل علىٰ الموظفين ولهذا أحاول أن أنظم نشاط الرجال الذين يعملون تحت إدارتي بطريقة منسقة.

(ج) التنظيم والتخطيط الجيدان يمنعان الحالات الطارئة أو المستعجلة، وبالتفكير قدماً وترتيب وقتي ووقت الموظفين جيدًا ننجز أكثر من المطلوب ويقتضيني ذلك مجهودًا قليلًا أكثر ولكن الأمر يستحق.

٧- (أ) أخبر الموظفين بالأشياء الهامة التي تحدث في الشركة وأحيطهم علمًا بالأمور التي تؤثر علىٰ عملهم.

(ب) شعاري "أن ما يجهلونه لن يضرهم" ولماذا أثير الموظفين بمسائل لا يستطيعون حيالها شيئاً، وأنا أرأس إدارة ولست ناقلًا للإشاعات.

(ج) أخبر الموظفين فورًا بأي أمر لا يكون سريًا بطبيعته ويؤثر عليهم، وأريد لهم أن يكونوا علىٰ علم تام بشركتهم والسياسة التي تتبعها.

٨- (أ) أنا لا أقاوم فلا فائدة من ذلك، وإذا اشتبك أحد موظفي مع إدارة أخرىٰ في عراك فأدعه وشأنه، فهو يتعلم أسرع بهذه الطريقة الصعبة.

(ب) لا أسمح لأحد أن يمس موظفي فأنا أساندهم إلا إذا أخطأوا ومع ذلك لا أدللهم.

(ج) أدافع عن إداراتي، وموظفي هم فريقي وإذا أخطأوا فإليَّ يرجع إصلاحهم ولا أحد غيري، وهم موضع اهتمامي كأفراد وتعنيني مشاكلهم.

٩- (أ) إن من عملي أن أفعل كل شيء ممكن لأنمي موظفي ومعنىٰ هذا أن أقضي وقتًا في تدريبهم وأريد لهم الترقية ففي هذا غنم لي.

(ب) أحاول بالتأكيد تدريب موظفي ليرقوا ولكن لدي أيضًا عمل

أوديه وإذا كانوا طموحين فيمكنهم أن يفعلوا الكثير وحدهم.

(ج) أدلهم علىٰ المفروض أن يعملوه تمامًا، وإذا رغبوا في تدريب إضافي فأسمح به في غير أوقات العمل فكل هذه التنمية الإدارية تستقطع وقت العمل.

١٠- (أ) أرحني أرجوك من الموظف الذي لديه دائمًا مشكلة فلدي مشاكلي الخاصة. ويعلم الموظفون ما هي خطة الأجور، فماذا أفعل بشأن العلاوات التي يطلبونها؟

(ب) إذا استحق شخص علاوة فأتأكد من حصوله عليها، وأحاول أن أفصل في شكاوىٰ رجالي، ولكن إداراتي تأتي أولًا، فأنا ضد الترقيات فلماذا أدرب الناس ليختطفهم غيري؟

(ج) يجب أن تعالج فورًا مسائل الترقيات وتنقلات وعلاوات الموظفين، وأنا رئيس الإدارة ومن عملي سماع شكاوىٰ ومشاكل رجالي وأفعل شيئًا بالنسبة لها إذا أمكنني.

١١- (أ) أظن أن من عملي أن أربي فريقًا ولا أظهر أي تحيز لأي موظف فالمحسوبية تفسد المنظمة.

(ب) أريد لموظفي العمل كفريق ولكن لكي أكون منصفًا هناك شخص أو اثنان يحوزان التفاتي الخاص ولا أظن أن باقي الموظفين قد لاحظوا ذلك.

(ج) أدير هذه الإدارة بمساعدة اثنين من الموظفين تقريبًا، فعقلاهما ناضجان وأما باقي الموظفين فلا يكاد يمكنهم تأدية عملهم ولا يؤبه بهم في نظري.

١٢- (أ) لست خائفًا، وكل هذا اللغو عن العلاقات الإنسانية لا يؤثر في، والإنتاج هو عملي.

(ب) العلاقات الإنسانية مهمة ولكني لا أستطيع أن أمضي كل وقتي قلقًا علىٰ الناس وأحب أن أقوم بالناحية الفنية لعملي.

(ج) عملي هو أن أشرف علىٰ أن أوجه وأنسق نشاط الآخرين، وأنا مرجع الموظفين لأن هذه هي المسئولية الأساسية للرئيس المنفذ.

١٣- (أ) لدي مجموعة صالحة وأعرف ذلك ولكن هناك أمر صغير وهو أنني لا أتكلم كثيرًا عن هذه المجموعة.

(ب) إنني فخور بالرجال الذين تحت رياستي، والفريق الذي أرأسه ممتاز ويجب علىٰ الإدارة أن تعرف قدره، وصدقني أنني أخبر الرؤساء عن هذا التفوق كلما أتتني الفرصة.

(ج) اسمع، ما نحن إلا مزيج من الأفراد نؤدي عملًا ونحن نعمل لنقبض مالًا هذا كل ما في الأمر، فما كل هذا اللغو عن الفريق؟ إن العمل ليس لعبة.

١٤- (أ) ليس لدي تأثير علىٰ الرؤساء وهم لا يسألونني رأيي.

ويظهر أن الإدارة التي أرأسها غريبة عن الشركة، فنحن لا نحصل أبدًا علىٰ مهمات جديدة أو أي شيء آخر.

(ب) لدي بعض التأثير علىٰ زملائي ورؤسائي ولكني غالبًا لا أستخدمه، فإذا أحسنا العمل فستمدنا الإدارة بما نحتاج إليه دون سؤال.

(ج) أظن أن من عملي أن أحصل علىٰ أحسن الأشياء للإدارة التي أرأسها فرجالي يستحقون ذلك وتأثيري علىٰ الإدارة العليا كاف لنيل ما أريد، وأنا أستخدمه لصالح موظفي فهذا عملي.

١٥- (أ) يجب أن يملك الشخص السلطة والمسئولية لتنفيذ العمل وأنا أفوضها له، ولكن إذا حدث خطأ فأنا الذي أتلقىٰ اللوم من رئيسي وأصحح ببساطة خطأ المرؤوس حتىٰ لا يتكرر ثانية.

(ب) يتوقف مدىٰ السلطة التي أفوضها لمرؤوسي علىٰ نوع العمل، ولما كانت المسئولية تقع عليَّ، فأنا لا أخاطر بتفويضها في المشروعات المهمنة.

(ج) إنني الرئيس، وينفذ الموظف العمل علىٰ طريقتي وأشرف عليه إشرافًا مباشرًا.

١٦- (أ) أشجع المرؤوسين علىٰ التقدم باقتراحات، وأعترف مع ذلك أن معظمها قليل القيمة، ومع هذا فأظن أن ذلك مفيد في رفع روحهم المعنوية.

(ب) إنني أقبض راتبي لأقدم الأفكار، ووقتي لا يسمح لي بالإصغاء إلىٰ كثير من الأفكار الحمقاء، والاقتراح الصالح نادر الحدوث.

(ج) تحظي المقترحات والتوصيات التي يتقدم بها موظفي بعناية تامة مني، فإذا كانت صالحة أتبناها وحتىٰ إذا كانت غير عملية فنستحق الإجابة عليها وشرح سبب عدم الأخذ بها.

١٧- (أ) أرأس هذه الإدارة، ودرجة تقديرها هي درجة تقديري، ولا أتهرب من المسئولية بإلقائها علىٰ غيري. وأتلقىٰ اللوم إذا حدث خطأ، كما أريد أن أثاب علىٰ النجاح.

(ب) أكافئ الشخص عندما يستحق ولكني لا أغالي في المديح، وبعد فأنا مقيد برأي الإدارة العليا وأنا الذي اخترت الفريق، ويمكنك القول: إني أشارك معهم المديح عندما يستحق.

(ج) عندما يحسن الموظف أداء عمله، أتأكد من أن الإدارة العليا علىٰ علم بذلك، فهو يستحق هذه المعرفة.

١٨- (أ) اهتمامي الرئيسي ينحصر كرئيس عمل في البرامج والإنتاج والمهمات ومشاكل المكتب، أما الأشخاص فاهتمامي بهم ثانوي.

(ب) يستولي عمل المكتب الفعلي أحيانًاعلىٰ معظم اهتمامي لدرجة أن اهتمامي بالمرؤوسين يكون ثانويًا.

(ج) عملي قيادة الناس، وهذا عملي الرئيسي ولا أحيد عنه.

١٩- (أ) يعرف الموظفون أني أعتمد عليهم في أداء العمل علىٰمستوىٰ عال وينفذون ذلك.

(ب) يخذلني الموظفون أحيانًا وأعتقد أني أفشل من وقت لآخر في إقناعهم بأهمية تنفيذ العمل.

(ج) هذه المجموعة من الموظفين التي أرأسها هي أقل خلق الله إدراكًا للمسئولية ولا عجب بعد ذلك أن العمل معها مر.

٢٠- (أ) لا وقت عندي لعقد اجتماعات مع المجموعة التي أرأسها، وإذا حدث شيء مهم حقًا أصدره نشرة به.

(ب) أعقد الاجتماع عندما يكون ضروريًا، والذي يضايقني أنهم كثيرًا ما يخرجون عن الموضوع. وأحاول أغلب الوقت أن أحيطهم علماً بالأمور بطرق مخالفة للأصول.

(ج) إن الأمر يرجع إليَّ لإحاطة الموظفين علمًا بآخر مشاكل الإدارة والشركة، وأرتب اجتماعًا دورية لمناقشة الأمور، وأنظم جدول الاجتماع بحيث يكون خاطفًا وقصيرًا.

الأجوبة:

السؤال رقم ١ (ج) ٥ درجات (أ) ثلاث درجات (ب) صفر-

السؤال رقم ٢ (ب) ٥ درجات (ح) ثلاث درجات. (أ) صفر-



الفهرس